



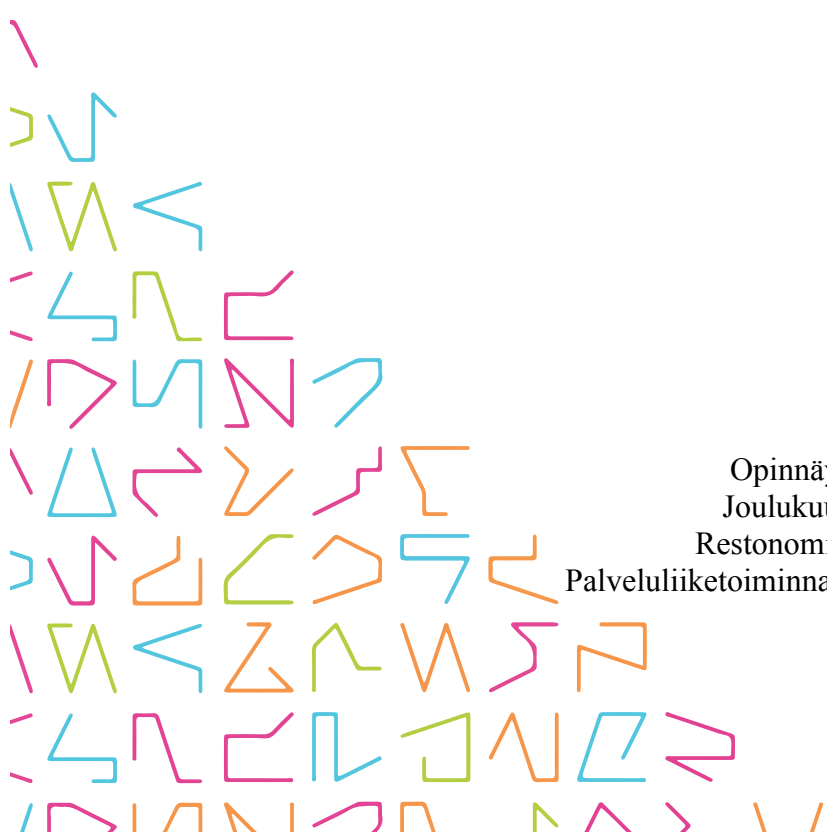
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMI- NEN JA JOHTAMINEN FRANCHISING-KET- JUN PALVELUKONSEPTISSA**

Matkailuautolomatuote

Jari Häkli

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2017  
Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

HÄKLI JARI:

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen franchising-ketjun palvelukonseptissa  
Matkailuautolomatuote

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Joulukuu 2017

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa, joka havainnollistaa tärkeät näkökulmat palvelupolulla osana korkealaatuista asiakaskokemusta, joka on tuotettu franchisingottajien toimesta määritettyä franchising-palvelukonseptia noudattaen matkailuautolomien alalla. Tarkoituksena oli lisäksi tuottaa uusia kehitysideoita palvelukonseptin kehittämiseen, yhdenmukaisen toteutumisen seurantaan sekä suunnitelmallisempaan palvelukonseptin johtamiseen. Työn tavoitteena oli tuottaa uusia elementtejä franchisingantajan konseptin palvelupolkuun. Tavoitteina oli lisäksi konseptin kehittäminen hyödyntämällä parannuksia koulutusrakenteen suhteen sekä franchisingottajille, että heidän työntekijöilleen ketjujohdon toimesta sekä tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostui franchisingista, palvelusta ja asiakaskokemuksesta. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista näkökulmaa. Tutkimusmenetelminä käytettiin alkukartoitusta, kyselyä, palvelumuotoilua sekä havainnointia.

Tutkimuksen kautta tunnistettiin useita tärkeitä elementtejä, joilla on suoria vaikutuksia asiakaskokemukseen. Asiakkaat arvostavat joustavia palveluaikoja vuokra-ajoneuvon noudon ja palautuksen yhteydessä. He kaipaavat etukäteisinformaatioita matkustamisesta kohdemassa jo ennen kohteeseen saapumista. Vuokra-ajoneuvon tulee olla hyvin siivottu ja valmisteltu. Asiakaspalvelijan tulee olla ystävällinen, pitkäjänteinen ja huomioida matkailuautoensikertalaiset auton esittelyn näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset korostivat arvostusta monikielisiä vuokraprosessidokumentteja kohtaan osana asiakaspalveluprosessia.

Ketjujohdolla on keskeinen rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä, konseptin kouluttajana sekä liiketoiminnan valvojana. Ketjujohdon tulee keskittyä ja kiinnittää huomiota konseptin ohjaukseen uusille franchisingottajille välittömästi yhteistyön alussa. Tällä luodaan perusta onnistuneiden asiakaskokemusten luomiselle vuokraliiketoiminnassa. Hyvin koulutetulla asiakaspalvelutyöntekijällä on keskeinen rooli asiakaskokemuksen rakentajana. Ketjujohdon tulee luoda materiaalit ja antaa tukea, mutta myös valvoa, että kaikki uudet työntekijät saavat kokonaisvaltaisen konseptikoulutuksen.

---

Asiasanat: franchising, konsepti, johtaminen, palvelu, asiakaskokemus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master of the Hospitality Management  
Master's Degree in Management of Service Business

**HÄKLI JARI:**

Customer Experience Enhancement and Management of the Service Concept in Franchise Chain  
Motorhome rental product

Bachelor's thesis 94 pages, appendices 8 pages  
December 2017

---

The purpose of this thesis was to collect information that demonstrates important aspects whilst customer journey as a part of high quality customer experience which is produced by franchise takers within the determined franchise service concept in the field of motorhome holidays. Moreover, the purpose was to produce new development ideas on how to improve the service concept, monitor its consistent realization and managing service concept more systematic. The objective of this thesis was to produce new elements for the customer journey within the concept of the franchisor. Additional objectives were development of the concept by utilizing enhancement in terms of training structure for the franchisees and their staff members by the chain management and identifying factors that influence customer experience.

The theoretical framework of this study was found in franchising, service and customer experience. The thesis was a case study wherein both quantitative and qualitative method aspects were used. The selected main methods were pre-survey, inquiry, service design and observation.

The research helped to identify several important elements that have direct influences on customer experience. Customers appreciate flexible service times for rental vehicle hand-over and return actions. They demand pre-information about travelling in rental location country before arrival at the destination. Rental vehicle must be well cleaned and prepared. Customer service representatives should be friendly, patient and take into account motorhome first timers from vehicle orientation point of view. Research highlighted also the customer appreciation regarding multilingual rental process documents as a part of customer service process.

Chain management has an essential role as developer of the customer experience, concept trainer and business inspector. Chain management needs to focus on and pay attention to concept instruction for new franchisees instantly at the beginning of the cooperation. This will create a basis of establishment for successful customer experiences in rental business. Accomplished customer service representative has a vital role as a customer experience builder. Chain management needs to create materials and offer support, but also surveillance that all new employees will receive comprehensive concept training.

---

Key words: franchising, concept, leadership, service, customer experience

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Lähtökohdat tutkimukselle .....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus .....	9
1.4	Yritysesittely.....	10
1.5	Tutkimusraportin eteneminen.....	11
1.6	Tutkimuksen toteutus .....	11
2	FRANCHISING JA KONSEPTI .....	14
2.1	Määritelmä franchisingista sekä liiketoimintamallin osapuolet .....	14
2.2	Yhteistyön raamit ja elementit.....	15
2.3	Brändin rooli franchising yhteistyön taustalla.....	17
2.4	Konsepti.....	20
3	PALVELU.....	22
3.1	Palvelun menestyminen .....	22
3.2	Palvelun laadun määrittely .....	24
3.3	Palvelun laadun ulottuvuudet .....	25
3.4	Palveluprosessien suhde palvelujärjestelmään .....	28
3.5	Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan arvolupauksen kautta.....	32
3.6	Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan kokemus palvelusta .....	34
4	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN .....	40
4.1	Asiakassuuntautuneisuus ja asiakaskokemuksen johtaminen .....	40
4.2	Asiakaskokemuksen lisäarvo.....	42
4.3	Palvelumuotoilu ja palvelupolku .....	44
4.4	Aineeton pääoma ja henkilöstön rooli asiakaskokemuksen rakentajana ..	46
4.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	54
4.6	Palvelussa havaitut virheet, asiakasriskit ja -reklamaatiot .....	59
4.7	Palvelun laatuauditointi .....	61
5	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	63
5.1	Tutkimusongelma .....	63
5.2	Lähestymistapoina tapaustutkimus.....	64
5.3	Tutkimuksen menetelmä.....	64
5.4	Tutkimuksen kulku .....	66
5.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	67
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	70
6.1	Alkukartoituksen tulokset.....	70
6.2	Kyselyn tulokset .....	72

6.3 Havainnoinnin kautta saadut tulokset .....	81
7 POHDINTAA.....	84
7.1 Ketjuohjauksen merkitys konseptin kehittämisessä ja toteutumisessa .....	84
7.2 Palvelupolun merkitys asiakaskokemuksen tuottamisen välineenä .....	85
7.3 Mitä on toteutettu tutkimuksen pohjalta .....	89
7.4 Ideat ketjun asiakaskokemuksen valvontaan ja kehittämiseen jatkossa ...	92
7.5 Jatkotutkimusaihe ja yhteenveto tutkimuksen tekemisestä .....	93
LÄHTEET.....	95
LIITTEET .....	98
Liite 1. Alkukartoitus. ....	98
Liite 2. Kysely koskien matkailuautolomakonseptia .....	99

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tänä päivänä eletään mieleenpainuvien asiakaskokemusten aikakautta, jossa asiakkaat usein kohtaavat vaihtoehtoja, jotka ovat fyysisiltä ja toiminnallisilta ominaisuuksiltaan yhdenveroisia (Lindgreen, Vanhamme, Berveland 2009, 212). Näin ollen voidaan sanoa, että elämme asiakkaan aikakautta, jossa keskiössä ovat yrityksen taito luoda asiakkaalle arvoa ja kyky ylittää asiakkaan odotukset systemaattisesti (Löytänä & Korkiakoski 2014, 11). Nykyään monilla aloilla ollaan tilanteessa, jossa tarjonta on ylittämässä kysynnän. Samalla asiakkaiden varallisuus on noussut ja erilaiset sähköiset kanavat ja työkalut ovat nostaneet asiakkaan vallan uudelle tasolle. Menestyvän yrityksen tulee kyetä aistia, mitata ja analysoida asiakkaiden muutosta ja sen vaikutuksia. Organisaation sisäiset käsitykset ja ulkopuolinen todellisuus tulisi saattaa vastaamaan toisiaan ja tieto tulisi esittää sellaisessa muodossa, että tietoa voidaan hyödyntää luotettavasti johtamisessa. (Hellman & Värilä 2009, 19–21.)

Kommunikaatioteknologian kehittyminen on muuttanut asiakkaita, sillä nopea tiedon-saanti mahdollistaa asiakaskäyttötymisen muuttumisen ja tarjoaa asiakkaille tietoa eri vaihtoehtoista. Tämä vastaavasti luo haasteen yrityksille ja brändeille asiakkaan luottamuksen lunastamiselle. Asiakas pääsee näkemään useimmat alan toimijat samalla ”torilla” ja hänellä on valta valita, kenen tuote on houkuttelevin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9–11.)

Tänä päivänä palveluyritysten menestys kulminoituu pitkälti aineettomien pääomien hyödyntämiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluyritysten kilpailukyvyyn kannalta tärkeässä roolissa on aineettoman pääoman strateginen asema, koska palveluyritysten toiminta ei keskity niinkään aineellisiin, vaan suurilta osin aineettomiin resursseihin. Aineettomien pääomien joukosta voidaan nostaa erityisesti palveluyritysten näkökulmasta laadukkaan asiakaspalvelun, henkilöstön osaamisen sekä vahvan brändin merkitys. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää & Vuolle, 2010, 95.)

Tuulaniemen (2011, 30–34) mukaan organisaatioiden perustehtävä on luoda asiakkailleen arvoa, joka on heille niin merkityksellistä, jotta he ovat valmiita maksamaan tästä.

Arvolla voidaan ajatella tarkoitettavan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvon kulloissakin määrittelyssä on merkitystä aiemmin koetulla sekä sillä, mitä kukakin kokee arvokkaaksi itselleen. Voidaan kuitenkin todeta, että mikäli henkilö saavuttaa palvelulla, tavaralla tai niiden yhdistelmällä haluamansa tai se ratkaisee koetun ongelman, niin tällöin hän kokee saaneensa arvoa. Yrityksen asiakkailleen antama arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisimmistä asioista. Tiivistettynä se kertoo, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja miten yritys erottuu kilpailijoistaan. Sandholm (2000, 16) tuo esille, että asiakas on positiivisesti yllättynyt, kun hänen tiedostamattomat ja piilevät tarpeet on tyydytetty mikä yleisesti johtaa tuotteen markkina-arvon nousuun asiakkaan silmissä. Tällä tavoin yritys voi saavuttaa arvokasta kilpailullista asemaa sekä hankkia lojaaleja asiakkaita.

Yhteiskunnallisten muutosten kautta ihmisten tarve palvelujen kuluttamiseen on kasvanut monilla aloilla. Esimerkiksi liikkumiseen ja vapaa-aikaan liittyvien palvelujen kysyntä on kasvanut johtuen muun muassa enemmistön vaurastumisen myötä. Tavaroiden omistamisen merkitys on myös tietyissä asioissa vähentynyt, mikä osaltaan siirtää ihmisten ostokäyttäytymistä palvelujen pariin. Matkailuajoneuvojen kohdalla niiden hankintahinta on varsin korkea ja arvo tippuu suhteellisen nopeasti, joten onkin järkevä miettiä oman auton hankintaa hyvin tarkkaan. Tämä kustannusrakenne tukee hyvin matkailuautoja vuokraavien yritysten liiketoimintamallia. (Et-lehti, 2017.)

## **1.2 Lähtökohdat tutkimukselle**

Toimin ketjupäällikkönä tutkimuksen kohteena olevassa franchising-ketjussa. Työnkuvaani kuuluu tämän opinnäytetyön aihealueen valvonta ja kehittäminen. Olen työskennellyt niin toimipistetasen työtehtävien kautta asiakasrajapinnassa kuin toiminnan kehittämisen parissa ketjujohdollisissa työtehtävissä. Empiirinen kokemukseni tutkimuksen aihealueesta on hyvin kattava. Työssäni tuotan ja kehitän ketjun koulutustoimintaa sekä seuraan ketjun asiakastyytyvääisyyttä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palvelukonseptia ja palvelupolun kautta muodostuvan asiakaskokemuksen kehittämistä sekä asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä. Ketjun johdolle on keskeinen haaste saada ketjun uudet toimijat toteuttamaan palvelukonseptia juuri siinä muodossa, kuin ketju on sen määritellyt. Useassa tapauksessa uusi toimija on jo ennen ketjuun liittymistä toteuttanut matkailuautojen vuokratoimintaa. Näin

tälle on muodostunut tietty toimintatapa, jolla palveluprosessi on tähän asti toteutettu. Tästä syystä uuden palveluprosessin sisäistäminen vaatii myös ketjun johdolta riittäviä perusteluja, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla.

Franchisingissa on tarkoin määritelty konsepti, johon jokainen yrittäjä sitoutuu franchisingisopimuksella (Franchising 2017,10). Kristallin kirkas konsepti on franchising-toiminnan ja sen onnistumisen kulmakivi. Ketjun tulee valvoa toimijoidensa tapaa toteuttaa konseptia ja mitä enemmän ketjussa on toimijoita, sitä enemmän se tuo haasteita ketjun johdolle valvoa ja ohjata toimintaa.

Ketjun toimipisteet palkkaavat paljon sesonkityöntekijöitä toteuttamaan palvelukonseptia asiakkailleen. Matkailuauton teknisen ymmärtämisen ja yleisesti autovuokraliiketoiminnan sisäistäminen ei ole uudelle työntekijälle yksinkertainen kokonaisuus. Työhön perehdyttäminen ja koulutus konseptin mukaiseen toimintaan vaatii ketjun yrittäjiltä paljon resursseja ja osaamista. Asiakaspalvelutyöntekijät ovat keskiössä muodostamassa asiakkaalle kokemusta niin yrityksestä kuin itse ketjusta, mutta tärkeimpänä luomassa pohjaa asiakkaan onnistuneelle lomakokemukselle.

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esiin asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden asemaa ja heidän rooliaan kokemuksen luojina. Ketjun johto on havainnut, kuinka onnistunut asiakaspalveluhenkilöstö luo erinomaisia asiakaskokemuksia, mutta myös sen kuinka vähemmän motivoitunut ja heikosti työhönsä koulutettu tiimi aiheuttaa haasteita asiakastyytyväsyydelle. On tärkeää luoda perusta sille, miksi konseptia toteutetaan mallinnetulla tavalla ja minkä asioiden huomioiminen on oleellista henkilöstön johtamisessa.

Ketjun palvelun käyttäjä on pääsääntöisesti matkailija, joka määritellään olevan matkailuyrityksen asiakas, ”joka on mukana palvelujen syntymisessä, kokee ja kuluttaa tuotteet ja palvelut vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön ja ympäristön kanssa”. Matkailija määritellään olevan lisäksi toimija, joka jakaa kokemuksensa eteenpäin joko positiivisena tai negatiivisena. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 133). Tutkimustulosten mukaan matkailijat kertovat myös positiivisista kokemuksistaan siinä määrin kuin negatiivisistakin kokemuksista (Albanese & Boedeker 2002, 73). Tästä syystä matkailualalla menestymisen kannalta on järkevää panostaa asiakkaan kokemusta positiivisesti kasvattaviin elementteihin palvelukonseptin sisällä.



### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisen matkailuautovuokralomiin keskittyvän franchising-ketjun toimipistetasolla tuotettavan, konseptin mukaisen palvelupolun kehittämistä sekä asiakaskokemuksen parantamista. Tutkimus on kartoittava ja tarkoituksena on selvittää palvelupolun osa-alueiden merkitystä palvelun ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Palvelupolun osalta tässä opinnäytetyössä haetaan asiakasnäkemyksiä ja odotuksia myös siitä, mitkä asiat ihmiset kokevat oleellisiksi matkailuautolomaan liittyvän palvelupolun eri vaiheissa. Tarkoituksena on lisäksi tuottaa uusia kehitysideoita ketjulle tukemaan palvelukonseptin kehittämistä, yhdenmukaisen toteuttamisen seurantaan sekä sen suunnitelmallisempaa johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on näin ollen tuottaa asiakasrajapinnan toimintaa kehittävä sekä konseptin johtamista ohjaava tuotos. Ketjun johdon näkökulmasta tuotosta voidaan hyödyntää ketjun palvelupolun ja sitä kautta asiakastytyväisyyden, toimipisteiden suorittamisen arvioimisen sekä henkilöstön kouluttamisen kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tulosten kautta tavoitteena on:

- Tuottaa ketjun palvelupolkuun uusia elementtejä ja tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä
- Palvelukonseptin johtamisen kehittäminen ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen toimipistetasolla
- Tuoda esiin keskeisiä seikkoja, joita pitää huomioida, kun ketjun toimintaa johdetaan palvelukonseptin näkökulmasta.
- Työn tulosten avulla on tavoitteena nostaa esiin tutkimukseen nojaavia seikkoja, joita voidaan hyödyntää uusien yrittäjien kouluttamisessa, kun perustellaan ketjun konseptissa olevia toimitapoja.
- Tekijälleen tämä opinnäytetyö tuo lisäksi laajempaa perspektiiviä nähdä syy-seuraussuhteita palvelun ja asiakaskokemuksen rakentumisessa
- Tuottaa ketjun toimipisteiden kausikoulutuksiin uusia näkökulmia, joiden kautta työntekijät osaavat huomioida tärkeät asiat ja tarjota mahdollisimman laadukkaan asiakaskokemuksen

Opinnäytetyön viitekehiksenä on palvelu, jossa korostuu asiakaslähtöinen toiminta sekä asiakaskokemuksen kehittäminen.

Työ on rajattu tarkastelemaan ketjun toimipisteiden tasolla tapahtuvaa palvelupolkua sekä sen vaikutusta asiakaskokemukseen. Palvelupolku on määritelty tässä työssä alkamaan siitä hetkestä, kun asiakas saapuu autovuokratoimipisteen kohteeseen ja päättymään siihen hetkeen, kun asiakas poistuu fyysisesti vuokratoimipisteen palvelun piiristä. Yleisimmin ketjun asiakkaiden kohdalla edellä mainittu tarkoittaa saapumista vuokratoimipisteen läheisyydessä olevalle lentoasemalle, jossa tapahtuvan kohtaamisen kautta palvelupolku varsinaisesti alkaa. Vastaavasti loman lopussa palvelupolku päättyy yleisesti siihen, kun vuokratoimipisteen henkilöstö kuljettaa asiakkaan takaisin lentoasemalle. Tässä työssä tarkasteltavan palvelupolun ulkopuolelle rajataan kaikki ennen asiakkaan kohteeseen saapumista tapahtuva kanssakäyminen kuten loman varaukseen liittyvät asiat, ketjun myyntitoimiston tai matkatoimiston kanssa tapahtuva toiminta. Tästä opinnäyteyöstä rajataan pois myös mahdollinen kommunikaatio ja toiminta asiakkaan kanssa kohteesta poistumisen jälkeen. Tämän tutkimuksen taustalla on franchising-näkökulma ja sen vaikutus prosessien kehittämisessä.

#### **1.4 Yritysesittely**

Tutkimuksen kohteena on matkailuautolomia tuottavan kansainvälisen franchising-ketju. Ketju on toiminut matkailuautolomien parissa vuodesta 1982 lähtien. Varsinainen tuote, eli matkailuauton vuokraus halutaan yrityksessä asemoida enemmän matkailu- kuin autovuokratuotteeksi. Ketju on matkailuautolomien tuottajana yksi Euroopan suurimmista ja ainutlaatuisen palvelukonseptinsa kautta edelläkävijä monella sektorilla matkailuautolomatuottajana. Ketjulla on laaja kansainvälinen jälleenmyyjäverkosto ja ketju on profiloitunut luotettavaksi toimijaksi jälleenmyyjäverkostolleen.

Vuokratoimipisteverkoston ja toiminnan laajentumisen strategiseksi valinnaksi on 2010-luvulla valikoitunut franchising. Franchisingin avulla toimintaa on onnistuttu ja pyritään jatkossakin laajentamaan rekrytoimalla ketjuun uusia yrittäjiä. Ketju tavoittelee uusia yrittäjiä erityisesti uusista kohdemaista, mutta myös maista, joissa ketjulla on jo toimintaa. Kansainvälistymisen ja toiminnan laajentumisen elinehtona on ollut franchisingin kautta tapahtuva vuokratoimipisteverkoston kasvattaminen. Ketju on profiloitunut viiden

tähden matkailuautolomien tuottajaksi ja korkea asiakaspalvelu on osa ketjun palvelulu-  
pausta.

Ketjulla on merkittävä yhteistyörakenne yhden maailman suurimmista matkailuajoneu-  
voja valmistavista tehtaan kanssa. Tämän yhteistyökuvion kautta ketju on pystynyt ra-  
kentamaan franchising-paketistaan entistä houkuttelevamman, jolla on ollut merkitystä  
ketjun kasvun kannalta. Tehdas on vastaavasti hyötynyt yhteistyöstä muun muassa kas-  
vattamalla matkailuajoneuvojen markkinaosuuttaan erityisesti Pohjoismaissa. Tehdas saa  
ketjun käyttäjäkokemusten kautta tärkeää tietoa tuotantonsa jatkokehitykseen. Ketjulla  
on toimipisteitä yhdeksässä eri maassa vuoden 2017 loppuun mennessä.

## **1.5 Tutkimusraportin eteneminen**

Tämän opinnäytetyön johdannossa tuodaan esille tutkimuksen lähtökohtia sekä sen ta-  
voitteet ja tarkoitus. Luvut kaksi, kolme ja neljä ovat teorialukuja. Toisessa luvussa on  
tuotu esille franchisingin näkökulma teoreettisen viitekehyksen kautta tähän työhön, sillä  
se on toimintamalli, joka luo osaltaan raamit tutkimukselle. Luvussa kaksi avataan myös  
konseptin sisältöä ja sekä brändin asemaa asiakaskokemuksen taustalla. Luvussa kolme  
käydään läpi palvelua ja mitä liittyy hyvään palvelukokemukseen. Neljännessä luvussa  
tutustutaan asiakaskokemuksen johtamiseen, henkilöstön rooliin- ja palvelumuotoilun  
kautta tapahtuvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen teorian näkökulmasta. Luvussa  
viisi on esitelty tutkimusongelma ja -menetelmät. Luvussa kuusi on avattu tutkimuksen  
tulokset. Luvussa seitsemän pohdintaosuus, jossa tuodaan esiin johtopäätökset, mitä asi-  
oita on toteutettu jo käytännössä tutkimusta tehdessä sekä jatkotutkimusaiheet. Lähteiden  
jälkeen työn lopussa on liitteinä tutkimuksen kyselylomakkeet.

## **1.6 Tutkimuksen toteutus**

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista eli määrällistä, että kvalitatiivista eli  
laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällisissä tutkimuksissa on ominaista muun muassa  
käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen sekä muuttujien laatiminen taulukkomuo-  
toon ja havaintoaineiston tilastollinen analysointi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,  
140). Laadullisen tutkimuksen kautta kuvataan yleensä todellista elämää, jossa tutkija on

lähellä tutkittavaa toimintaa haluten tutkimuksen kohteesta lisää tietoa (Ojasalo ym. 2014, 105). Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä tutkimuskohteeseen mahdollisimman monipuolisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Kvantitatiivista menetelmää hyödynnetään tutkimuksessa rakentamalla verkkokysely koskien palvelupolkuun liittyviä asioita. Kysely pyritään kohdistamaan isolle ja monipuoliselle joukolle vastaajia, jotta kyselyn reliabiliteetti olisi mahdollisimman luotettava. Kyselyn kautta voidaan kerätä verrattain nopeasti suureltakin määrältä ihmisiä vastaukset monipuoliseen kysymyssisältöön (Ojasalo ym. 2014, 104–105). Kysely laaditaan, toteutetaan ja analysoidaan Survey Monkey -ohjelmiston avulla.

Kvalitatiivista menetelmää hyödynnetään myös laatimalla alkukartoitus pienelle joukolle satunnaisia vastaajia palvelupolkuun ja matkailuauton vuokrakseen liittyvillä kysymyksillä. Alkukartoituksen vastausten joukosta haetaan näkökulmia, joita voidaan hyödyntää rakennettaessa varsinaista isommalle joukolle suunnattua kyselyä. Kvalitatiivista menetelmää hyödynnetään myös verkkokyselyn kautta vapaatekstikysymysten vastausten osalta.

Havainnointi on tärkeässä roolissa osana tutkimuksen toteuttamista. Havainnointia hyödynnetään usein kyselyn lisänä ja tukena. Havainnoinnilla on mahdollista monipuolistaa kyselyjä ja vastaavasti kyselyillä voidaan monipuolistaa havainnointia. Havainnoinnin merkittävänä etuna on pääsy oikeaan toimintaympäristöön ja sitä kautta arvioimaan toimivatko henkilöt siten kuin kertovat toimivansa. Havainnoinnin etuna nähdään soveltuvuus kehittämistehtäviin, joissa tutkitaan yksilön toimintaa ja sen vaikutusta toisiin ihmisiin. Havainnointi nähdään erinomaisena menetelmänä palvelumuotoilua hyödyntävissä tutkimuksissa. Tässä opinnäytetyössä käytetään havainnointia niin toimipistevierailujen yhteydessä kenttätyössä kuin asiakastyytyväisyyden ja asiakasreklamaatioiden arvioinnissa ja käsittelyn seurannassa. Toimipistevierailujen yhteydessä tehtävien havainnointien painopiste on palvelupolkuun liitännäisissä asioissa ja näistä tehdään kirjalliset merkinnät. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote noudattelee palvelumuotoilun periaatteita siltä osin, että työn kautta haetaan käyttäjälähtöisiä kehitysideoita palvelupolun kehittämiseen. Palvelumuotoilu valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska nykyään organisaatiot

ovat mukautumassa entistä vahvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun, ja palvelumuo-  
toilun kautta voidaan luoda käyttäjän näkökulmasta hyödyllisiä palvelukokemuksia.  
(Ojasalo ym. 2014, 38, 71.)

Lähestymistapana tässä työssä sovelletaan myös tapaustutkimuksen tutkimusotteen ideaa  
sitä, että työn kautta pyritään luomaan kehittämisideoita konseptin mukaisen palvelupo-  
lun toteutumisen valvontaan toimipistetasolla ketjujohdolle. Tapaustutkimuksessa on  
yleistä, että tutkittavia tapauksia on vain yksi. Tapaustutkimus kuvataan soveltuvan sekä  
kvantitatiiviseen, että kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen osalta tutkitta-  
vana on palvelupolun toteutuminen vuokratoimipisteessä, joka voidaan ymmärtää tiet-  
tyinä kokonaisuutena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kautta tuottaa ke-  
hittämisideoita havaittuun haasteeseen. Tapaustutkimuksen kautta ei kuitenkaan välttä-  
mättä vielä viedä muutosta eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 37–38, 52–53; Hirsjärvi ym.  
2009, 191.)

## 2 FRANCHISING JA KONSEPTI

Ihmisen käyttäytymiselle on ominaista pyrkimys tietynlaiseen vapauteen sekä sen ilmaisemiseen. Tämä on varmasti yksi keskeisimmistä motivaattoreista, kun ihminen miettii yrittäjäksi lähtemistä. Päivittäistoiminnassaan ihminen tekee yleensä valintansa ajatellen omalta kannaltaan edullista vaihtoehtoa toimintaympäristönsä antamissa puitteissa. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös ketjun johtamisessa. Ketjujohdollisesti on muistettava, että yrittäjä toimii useimmiten siten kuin hän näkee itselleen parhaaksi. Käyttäytyminen ei ole kuitenkaan ennalta arvattavissa vaan enemmän sattumanvaraista, joka rakentuu tunteiden, tahdon ja ajattelun kautta. (Perkka-Jortikka 2002, 31–32.)

### 2.1 Määritelmä franchisingista sekä liiketoimintamallin osapuolet

Franchisingtoiminta voidaan nähdä menestymisen kopioimisena, jonka kautta on ratkaistu tietyt liiketoiminnalliset haasteet etukäteen liiketoiminnan kehittäjän toimesta, joka on luonut liikeidean (Laakso 2001, 14; Rautiainen & Siiskonen 2015, 54). European Franchise Federation on määritellyt franchisingin seuraavassa lauseessa esitetyllä tavalla. Franchising on järjestelmä tavaroiden ja/tai palveluiden ja/tai teknologian markkinointiin, joka perustuu läheiseen ja jatkuvaan yhteistyösuhteeseen juridisesti ja taloudellisesti itsenäisten yritysten, franchisingantajan ja tämän franchisingottajien välillä, jonka mukaan franchisingantaja myöntää sen yksittäiselle franchisingottajalle, oikeuden ja velvoittaa tämän harjoittamaan liiketoimintaa franchisingantajan konseptin mukaisesti. (European Franchise Federation).

Franchising on laajentunut jo lähes kaikille toimialoille mukaan lukien kone- ja laitevuokraukseen, vähittäiskauppaan ja matkailuun (Rautiainen & Siiskonen 2015, 54). Franchising yhteistyömalli, yhteistoimintasuhde on tavoitteeltaan pitkäkestoista yhteistoimintaa, jonka keskiössä on molemmiin puolinen luottamus. Franchising –termi on peräisin latinankielisestä sanasta ”Franco”, joka tarkoittaa oikeutta. Franchisingmalli on testattu ja sitä kautta havaittu toimivaksi franchisingantajan toimesta. Se on mallinnettu tätä kautta konseptiksi, jonka franchisingantaja luovuttaa sopimuksessa määritellyksi ajaksi franchisingottajalle sovittua korvausta vastaan toteutettavaksi. Franchisingantaja käytännössä siis vuokraa kehittämänsä liiketoimintamallin käyttöoikeuden franchisingottajan

käyttöön sopimuksessa määritellyksi ajanjaksoksi. Konseptiin kuuluvat tavaramerkit, yhteistyöedut sekä tietotaito. (Turunen 2011, 43, 56; Laakso 2001, 21.)

Franchisingantaja on yritys, joka on kehittänyt franchising-ketjussa käytettävän konseptin eli liiketoimintamallin. Tämä yritys omistaa konseptin oikeudet ja johtaa ketjun toimintaa. Franchisingantajalla on yleisesti sopimukseen kirjatusti oikeus kehittää liiketoimintaa sekä tehdä tarvittavia muutoksia liiketoimintakonseptiin toiminnan kehittämisen myötä. Franchisingantaja on verkostoa ylläpitävä taho, joka koordinoi toimintaa ja ketjun yrittäjät vastaavasti toimivat konseptin mukaisesti itsenäisinä yrittäjinä (Turunen 2011, 38–40). Franchisingantajan tulee neuvoa ja tukea franchisingottajaa liiketoimintaan kuuluvissa toiminnoissa. (Laakso 2001, 23; Turunen 2011, 43). Franchisingantajalla on tyypillisesti myös omia toimipisteitä ketjun sisällä. Se ei kuitenkaan omista eikä rahoita ketjun yrittäjiä. Kaikki ketjun toimipisteet toimivat saman konseptin mukaisesti riippumatta ovatko ne yrittäjävetoisia tai franchisingantajan omia yksiköitä. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 55.)

Franchisingottaja on franchising-ketjun jäsen. Tämä yritys hyödyntää konseptia ja siihen kuuluvia etuja. Se on velvoitettu seuraamaan konseptia, mutta myös oikeutettu saamaan koulutusta ja tukea franchisingantajalta liiketoimintaan liittyvissä asioissa (Laakso 2001, 21–23). Franchisingantaja on yleisesti isompi toimija suhteessa franchisingottajaan, joka on usein pieni, yhden tai kahden henkilön perustama aloittava yritys. Tästä seuraa, että franchisingantaja on suhteessa vahvempi osapuoli, joka sanelee pienemmälleen toimintatavat ja säännöt (Turunen 2011, 38–39). Franchisingottajilla on sopimukseen yleisesti kirjatun perusteella velvollisuus toimia parhaansa mukaan liiketoiminnan edistämiseksi. Tämän tulee lisäksi tehdä parhaansa ketjun yhteisten ominaispiirteiden vaalimiseksi, ketjun maineen säilyttämiseksi sekä yhteisen edun parantamiseksi. Peruseriaatteena on myös velvoite parantaa ketjun yrityskuvaa. Tällä on selkeä viittaus ketjun tavaramerkin vaalimiseen ja franchisingkonseptin yhtenäistämiseen. (Turunen 2011, 43, 68–69.)

## 2.2 Yhteistyön raamit ja elementit

”Franchisingottajayrityksiä on yleensä useita, jotka tekevät franchisingantajan kanssa saman sisältöisen yhteistyösopimuksen” (Laakso 2001, 21). Franchisingottajista rakentuu yhteistyöverkosto, joka nimetään franchisingketjuksi (Rautiainen & Siiskonen 2015, 54).

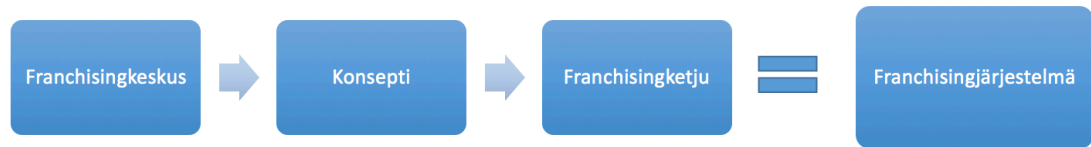
Franchisingsopimus on franchising-toiminnan perussopimus, jonka ympärille rakentuu säädelty yhteistoiminta. Sopimukset ovat muotoutuneet hyvin monimuotoisiksi ja yksityiskohtaisiksi, jonka vuoksi niiden sisällön avaaminen yleisellä tasolla seikkaperäisesti on lähes mahdotonta. (Turunen 2011, 52.) Franchisingsuhteessa sopimuksen osapuolia ovat yleisesti elinkeinonharjoittajat, jolloin sopimuksen merkitys korostuu entisestään. (Turunen 2011, 53.) Sopimus on malliltaan yhteistoimintasopimus, johon sovelletaan henkilöjuridiikan sijaan liikejuridiikan säännöksiä. Salassapito – ja kilpailukieltosopimukset, jotka ovat yleisesti osana franchisingsopimusta liittävät henkilöliitännäisyyden franchisingsopimuksen vastuullisiin henkilöihin. Franchisingsopimukset ovat määräaikaisia ja voivat olla hyvin eri pituisia. Keskimääräisesti sopimukset tehdään 5–10 vuodeksi kerrallaan. (Laakso 2001, 37–38.)

Yrittäjälle franchisingyhteistyö on maksullista. Franchisingsopimuksessa on määritelty ne maksut, joita yrittäjä franchisingantajalle maksaa. Näitä ovat muun muassa maksut käyttöoikeudesta konseptiin liittymisestä, kuukausittaiset yhteistyömaksut ja mahdolliset palvelumaksut. Maksujen kautta franchisingantaja muun muassa kehittää toimintaa ja vähentää toiminnan ylläpitämisestä koituvia kuluja. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 55; Laakso 2001, 66–67.)

Franchisingtoimintaan ei ole säädetty erityistä lainsäädäntöä (pois lukien muutamat maat) Laakso 2001, 32). Sen sijaan toimijat ovat sitoutuneet noudattamaan muun muassa Suomessa Franchising-Yhdistyksen määrittelemiä Eettisiä Sääntöjä. Nämä eivät kuitenkaan korvaa eivätkä täydennä franchisingsopimusta eivätkä myöskään ilman erillistä huomiota tule osaksi franchisingsopimusta. (Suomen Franchising Yhdistys)

Franchisingkeskus on keskeinen elementti franchisingtoiminnassa, josta johdetaan ketjua. Franchisingkeskus pitää sisällään itse organisaation yhdessä tähän liittyvän henkilöstön kanssa, joiden roolina on ketjun toimintojen johtaminen. Franchisingjärjestelmä muodostuu (kuvion 1) alla olevan mukaisesti konseptin, franchisingketjun ja franchisingkeskuksen yhdistelmänä. (Laakso 2001, 22.)





KUVIO 1. Franchisingjärjestelmä

Ketjutoiminnan etuna on myös pääsy toiminnallisen yhteistyön piiriin. Hyödyt ovat ketjusta riippuen monimuotoisia, mutta yhtenä keskeisenä etuna on hankintayhteistyö. Tämän ilmenemismuotona on yhteisostot, jotka franchisingantaja on organisoinut tavarantoimittajien kanssa. Isoilla ostovolyymeilla voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä verrattuna vastaaviin hankintoihin, jotka jokainen tekisi omatoimisesti. Muita yleisiä tukipalveluja ovat koulutus-, juridiikan sekä taloushallinnon palvelut. (Laakso 2001, 43–44.)

Koulutus on yksi keskeisimmistä franchisingantajan tarjoamista yhteistyön muodoista. Franchisingantajan velvollisuuksiin on määriteltä antaa franchisingottajalle koulutus liiketoimintamalliin ja pitää yrittäjien konseptiosaaminen ajan tasalla. Koulutus on liiketoiminnan toteutumisen ja menestyksen kivijalka. Koulutus on jaettu yleensä ajallisesti määriteltynä alku- ja jatkokoulutukseksi. Liiketoimintamalli tulee olla dokumentoitu ja sen keskeisenä elementtinä toimii konseptikäsikirja. Sen sisältö koostuu liiketoimintamallin sisällöstä ja siitä, mitä franchisingottajan on tiedettävä. Yrittäjä saa siis käyttöönsä koko toiminnan kattavan manuaalin, joka pitää sisällään käytännön ohjeet liiketoiminnan toteuttamiseen. Käsikirjan rooli on toimia koulutusvälineenä, mutta se on ketjulle tärkeä toiminnan ohjaamisen väline. Käsikirjassa on ohjenuora, kuinka ketjussa pitää toimia, johon päivitetään aina konseptin uudet elementit. (Laakso 2001, 47–48.)

### 2.3 Brändin rooli franchising yhteistyön taustalla

Franchising-yhteistyön kautta yrittäjä pääsee toimimaan tunnetun brändin alle, jonka liike- ja tavaramerkki ovat kuluttajille mahdollisesti entuudestaan tuttuja. Yrittäjä saa käyttöönsä valmiin liiketoimintaidean ja ketjun tuomat monet edut muun muassa myyntituotteiden hankinnassa (Rautiainen & Siiskonen 2015, 55). Franchisingverkoston hyödyt ilmentyvät molemmille osapuolille. Verkostoitumisen kautta on tavoitteena kehittää koko toimintaverkon palvelu- ja kilpailukykyä. (Turunen 2011, 39.)

Mielikuvien, kokemusten ja tietojen kokonaisuutta kutsutaan brändiksi. Brändi on ikään kuin linssi, jonka läpi kuluttaja yritystä katsoo. Brändin tulisi olla totuudenmukainen ja mahdollisimman positiivinen (Reinboth 2008, 33). Yrityksen käsittäminen ”brändinä” mielletään usein myös tarkoittamaan samaa kuin yrityksen identiteetti. Brändi-kuvan luomisessa painopiste on usein myös juurikin markkinoinnissa, mainonnassa ja tuotteiden muotoilussa. Yrityksen kehittäminen brändinä ei kuitenkaan tuo mahdollisuutta kehittää toiminnallista yhtenäisyyttä. Haastavuus tässä suhteessa koetaan esimerkiksi tilanteessa, jossa kaksi erilaista yrityskulttuurin omaavaa yritystä fuusioidaan. Tutkimuksen kohteena olevan ketjun näkökulmasta tällainen tilanne on uuden yrittäjän ottaminen ketjuun, jolla on ollut jo aiempaa matkailuautovuokraliiketoimintaa. Konseptin ja toimintatapojen sisäistäminen ja niiden noudattaminen voi olla uudelle yrittäjälle haastavaa. (Markkanen 1999, 21.)

Yrityksen identiteetti (corporate identity) nähdään merkittävänä kilpailutekijänä kansainvälisillä markkinoilla. Sitä pidetään myös yrityksiä differoivana tekijänä, joilla yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoista. Yritysten identiteetin kautta sen henkilöstölle välittyvät yrityksen vahvuudet, heikkoudet, arvot ja pyrkimykset. Henkilöstön toiminnan kautta vastaavasti ulkoiset sidosryhmät kykenevät luomaan itselleen kyseisen organisaation toiminnasta todellisen ja elävän mielikuvan. Identiteetti rinnastetaan usein yrityksen markkinoinnin ja mainonnan osa-alueeksi. Franchisingin näkökulmasta katsottuna ketjun identiteetillä on useita ilmenemismuotoja riippuen siitä, miten franchise-yksiköt hoitavat päivittäistoimintaansa. (Markkanen 1999, 9–10.)

David Bernstein on omassa määritelmässään mieltänyt identiteetin, imagon ja persoonallisuuden kolmeksi eri asiaksi. Hän näkee, että identiteetti on yrityksen ulospäin harjoittamaa tietoisesti haluttua viestintää. Imago on hänen mukaansa ulkopuolisten havaintojen pohjalta syntyvä mielikuva yrityksestä ja persoonallisuus taas yrityksen differoivat ominaisuudet. Hän myös tiivistää identiteetin kokonaisuuden tarkoittamaan ”visuaalisten signaalien summaa, joiden pohjalta yleisö tunnistaa yrityksen ja erottaa sen muista”. Tämän Bernsteinin määritelmän kautta voidaan ajatella yrityksen identiteetin määrittämisessä olevan iso merkitys sillä, miten yritys itseään markkinoi. Todellisuudessa kuitenkin yrityskuva ja mielikuva syntyvät todellisten kohtaamisten kautta. Suunnitelmallisella viestinnällä voidaan tukea mielikuvien muodostumista, mutta myös kokemusten tulee olla linjassa näiden kanssa. Onkin tärkeää, että ulospäin annettava markkinointi ei juurikaan

poikkeaa kokemuseräisestä todellisuudesta, sillä muuten viestintä alkaa toimia itseään vastaan. (Markkanen 1999, 20.)

Franchisingketjussa olevien toimijoiden pyrkimys on kasvattaa ketjun yrityskuvaa, jolla taas on suora yhteys ketjun tavaramerkin arvon kasvattamiseen. Yrittäjillä on normaalisti velvollisuus käyttää ketjun tavaramerkkiä omissa materiaaleissaan, joka näin osaltaan yhtenäistää yrityskuvaa. Yrityksen imago on vuorovaikutuksessa ketjun vahvaan yrityskuvaan. Imagolla on tietty mielikuva toiminnassa tarjottavaan laadukkaaseen palveluun, jonka onnistuneen toiminnan kautta myös imago itsessään vahvistuu. Imagon kannalta on tärkeää, että palvelussa asiakas kohtaa luotettavuutta ja laatua jokaisella toiminnan osalla ja kaikilla tasoilla. (Turunen 2011, 68–69.)

Vahvan yrityskuvan rakentaminen ja sen vaaliminen tapahtuvat brändin avulla, jonka ydin muodostuu muun muassa symbolista, nimestä ja merkeistä. Tavaramerkin tavoin brändi luo erotuskykyisen lisäarvoa profiloivan nimen. Brändin kautta palveluun ja tuotteeseen voidaan liittää kuluttajalle syntyviä mielikuvia, jolloin brändillä on yrityksen imagoa vahvistava vaikutus (Turunen 2011, 69–70). Hukka (2005, 73) mainitsee ketjusymboliikan, joka koostuu ketjun graafisen linjan logon, merkkien ja värimaailman lisäksi myös muusta näkyvästä kuten kalusteista, valaistuksesta ja henkilökunnan työasuista. Näiden kautta luodaan ketjun identiteettiä ja on tärkeää, että kaikki yksiköt toteuttavat sitä, jotta asiakas tunnistaa brändin.

Palvelulla on keskeinen merkitys myös mietittäessä brändin kehittämistä. Palvelun kautta organisaatio voi erottua. Erityisesti palveluissa on suuri määrä konkreettisia asiakkaita ja yrityksen välisiä kohtaamispisteitä kuin pelkästään tavaroissa. Bränditarinan kannalta jokainen asiakaskohtaaminen antaa mahdollisuuksia kehittää sitä ja on myös nähtävissä, että jokainen teko on samalla markkinointitoimenpide. Palvelun voidaan todeta olevan parasta markkinointia, sillä palvelun kautta brändi näyttäytyy toiminnassaan ja brändi ei pelkästään näy, vaan se koetaan. (Tuulaniemi 2011, 50–51)

Asiakaspalvelijoiden työn kautta asiakkaat lunastavat yrityksen luomat mielikuvat. (Reinboth 2008, 32–33). Asiakkaat kohtaava henkilöstö on keskeisessä asemassa palveluyrityksen brändin kehittämisessä. Heidän toimintansa kautta näyttäytyy ulkopuolelle se, miten yritys haluaa asiakkaitaan kohdeltavan. Asiakaspalvelijoilla tulee olla selvä käsitys yrityksen brändin sisällöstä, jotta he voivat tuottaa asiakkaille haluttua positiivista

palvelua. Yrityksen johdolla on tärkeä asema siinä, että henkilöstölle välittyvät selkeästi ydinarvot, palvelun tavoitteet, yrityksen brändi – ja palvelun palvelulupaus. On myös oleellista, että henkilöstö sisäistää asiakasodotukset sekä heidän roolinsa brändin rakentajina. Yrityksen näkökulmasta sen on kyettävä toteuttamaan riittävää valmennusta, jotta henkilöstölle varmasti välittyvät edellä mainitut asiat. (Tuulaniemi 2011, 53–54.)

## 2.4 Konsepti

Konsepti on pelkistettynä ketjun toimintamalli, joka on kilpailustrategian näkökulmasta muodostettu, kirjattu ja testattu liiketoimintakehys. Tärkeänä elementtinä on konseptin valmiiksi kehitys ennen sen monistamista uusille käyttäjille. Konseptille on luonteenomaista ketjun jäsenten ja yksiköiden velvollisuus seurata samaa toimintamallia, jota pyritään kehittämään jatkuvasti, jotta ollaan askel edellä kilpailijoita. Toiminta on yleisesti todennettu konseptikäsitteessä, jota hyödyntämällä toimijat ovat tietoisia konseptin elementeistä ja niiden toteuttamisesta. Konseptiin liittyy keskeisesti käsitteet toimintaprosessit, joiden kautta eri työvaiheet toteutetaan. Toimintamalli itsessään on vastaavasti toimintaprosessien summa, joka kattaa tekemisen tason. Konseptin toteutumisen kannalta on tärkeää ylläpitää siihen liittyvää koulutustoimintaa, jonka kautta on tavoitteena korkea konseptin seuraamisen käytäntö ketjun sisällä. (Hukka 2005, 49, 61; Laakso 2001, 51.)

Franchisingketjussa keskeisiin oikeuksiin lukeutuvat konseptioikeudet, jotka ovat määriteltä yleisesti ketjun konseptimanuaalissa. On tärkeää huomioida, että konseptin omistaminen kuuluu franchisingantajalle, jolla on tätä kautta myös velvollisuus konseptin kehittämiseen. Huomioitavaa on, että konseptin toimivuudella on keksinen merkitys franchisingottajien liiketoiminnan menestymiselle, joten sen tärkeyttä ei voida väheksyä. Franchisingantajalla on vastuu tietotaidon kehittämisestä, joka vaatii kokeiluja ja jonka franchisingantajan tulee tehdä omalla riskillään ja kustannuksellaan. (Hukka 2005, 58–59.)

Palvelun näkökulmasta konseptilla tarkoitetaan esimerkiksi matkailutuotteen ydintä, jonka kautta asiakas odottaa saavansa tiettyä arvoa. Yrityksen näkökulmasta taas ajatus on siinä, miten edellä mainitusti asiakkaalle luodaan edellytykset kyseisen kokemuksen

syntymiselle. Konseptin olemassa olon edellytyksenä ovat asiakkaan tarpeet, jotka syntyvät tämän primäärisistä ja sekundäärisistä matkustusmotiiveista. (Komppula & Boxberg 2005, 99.)

### 3 PALVELU

Ei ole olemassa yksiselitteistä, kattavaa ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää kysymykseen, mitä palvelu on (Lönnqvist 2010, 38). Palveluun liittyy neljä keskeistä elementtiä. Näistä ensimmäinen elementti on, että palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Toiseksi palvelu on prosessi, joka kuitenkin voidaan kokea, mutta sitä ei voi ostaa. Lisäksi palvelussa korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys. Palvelussa on mukana aina ihminen, joka käyttää palvelua eli asiakas. Ei ole olemassa palvelua, jollei sille ole keskiössä olevaa asiakasta, joka on läsnä ja kuluttaa sitä. (Tuulaniemi 2011, 58–59.)

#### 3.1 Palvelun menestyminen

Yrityksen on oleellista sisäistää asiakasymmärrys. Tällä tarkoitetaan todellisuutta, jossa asiakkaat toimivat ja elävät. Asiakkaiden todelliset motiivit ja arvot, joihin heidän tekemänsä ratkaisut perustuvat, sekä tarpeet ja odotukset muodostavat kehän, joka yrityksen pitää tunnistaa (Tuulaniemi 2011, 58–59). Asiakkaan keskeisyyttä palvelussa korostaa myös Grönroos (2009, 79–80), joka määrittelee palvelussa esiintyvät kolme piirrettä. Näitä ovat prosessit, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä asiakas. Asiakkaan roolina ei ole vain olla kuluttamassa ja vastaanottamassa palvelua, vaan tämä nähdään aktiivisena toimijana osana palvelun tuotantoresurssia.

Tuotteella on tunnetusti ollut suuri merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Se nähdään tulkina siitä, miten liiketoimintaympäristö ja markkinamenestys ovat onnistuneet. Tuotteeseen on liitetty strategisen ajattelun ytimenä neljä P:tä, jotka ovat Product, Place, Price ja Promotion. Normaalisti nämä ovat mielletty yrityksen keskeisiksi menestystekijöiksi, joita huomioimalla ja parantamalla yritys on pyrkinyt varmistamaan menestyksensä. Näihin on liitetty myös kyvykkyyssajattelu, jossa on tunnistettu, määritelty ja kehitetty yrityksen ydinosaamisalueita ja kilpailuetuja. On nähty, että asiakkaan arvon tuottamisen näkökulmasta yrityksen ydinkyvykkyyksien sekä niiden yhdistämisellä on keskeinen merkitys. Kiteytettynä yrityksen toimiessa kilpailijoita paremmin niiden tekijöiden kautta, joihin se voi vaikuttaa menestyy se kilpailijoita paremmin. Usein se on yksinkertaistettu siten, että tuottamalla ja kehittämällä parempia palveluita ja tuotteita on yritys muita

edellä. Asiakas on joka tapauksessa lopulta se taho, joka toimii ylimpänä tuomarina kyvykkyyssajattelussa. Hän päättää onko yritys onnistunut vai ei. (Hellman & Värilä 2009, 22–23.)

Asiakkaan näkökulmasta arviointi painottuu palvelusuoritteen odotuksiin sekä havaintoihin yhdessä itse palvelukokemukseen ja siitä syntyneeseen tunteeseen. Voikin olla niin, että asiakkaalla ja palvelun tuottajalla on eriävä näkemys palvelun onnistumisesta (Rissanen 2005, 17). Näin ollen pelkästään sisäisten kyvykkyyksien ylläpito ja kehittäminen eivät enää riitä. Yrityksen tulisi rakentaa uusia kyvykkyyksiä huomioiden asiakkaiden muuttuneen roolin ja aseman sen liiketoimintaympäristössä. Tässä ympäristössä kehittyvä teknologia tuottaa paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaa erityisesti asiakastiedon avulla. Asiakkaiden kasvava vaikutus suhteessa liiketoiminnan tuloksellisuuteen nostaa teknologiaan ja asiakkaisiin tehtäviä investointeja. Yritysten tulisi kehittää toimintaa tätä silmällä pitäen myös ulkopuolelle, kohdistuen sen asiakkaisiin liittyvään teknologiaan ja integroida liiketoimintaympäristö yhdessä sisäisten ja ulkoisten kyvykkyyksien kautta loogiseksi ja tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Hellman & Värilä 2009, 22–23.)

Palvelutuotannon tuloksellisuus voi olla monihaasteinen kokonaisuus, jonka onnistumisen toteutumiseen vaikuttaa usea asia. Toiminta voidaan kokea tehokkaaksi palvelun tuottajan näkökulmasta, vaikka samaan aikaan asiakas saattaa kokea selkeitä puutteita palvelun laadussa. Vastaavasti jos korostetaan liikaa asiakasnäkökulmaa ja kustannustehokkuutta saattaa näillä olla heikentävä vaikutus palveluntuottajan kannattavuuteen. Toiminnassa tulee varmistaa resurssien riittävyys ja samaan aikaan kiinnittää huomiota toiminnan laatuun ja tehokkuuteen. Kokonaisvaltaisesti tutkittaessa palvelutuotannon tuloksellisuutta tulee huomioida myös aikaansaadut tulokset, joiden kautta tarkastelussa tulee arvioida toiminnan nykytila sekä tuloksellisuuden edellytykset myös tulevaisuudessa. (Lönnqvist ym. 2010, 16–17.)

Palvelun vaikuttavuus on määre, jolla kuvataan palvelun kykyä saavuttaa tulos tai tavoite. Vaikuttavuudella on yhteys kykyyn tuottaa korkeaa laatua ja siihen, miten onnistuneesti asiakkaan vaatimukset tyydytetään. Vaikuttavuus on myös sitä, että asiat on tehty niin kuin on tarkoitettu ja sitä kautta saavutetut tulokset ovat linjassa niiden odotusarvoon. Vaikuttavuus liittyy olennaisesti suorituskykyyn. Suorituskyky määritellään laajemmin ominaisuudeksi, joka arvioi kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Yrityksen kokonais-

suorituskykyyn vaikuttaa seitsemän keskeistä kriteeriä, jotka ovat vaikuttavuus, tehokkuus, laatu, tuottavuus, työelämän laatu, innovaatiot sekä kannattavuus. (Lönnqvist 2010, 83–85.)

Palvelujen tuottavuuden vertailu perinteiseen tuottavuuteen on haastavaa johtuen palveluiden erityispiirteistä. Avoimessa palveluprosessissa tapahtuva tuottavuuskäsite on huomattavan rajoittunut verrattuna teollisuuden vastaavaan. Kohotetulla tuotantotehokkuudella voi olla heikentävä vaikutus asiakkaille tuotettuun laatuun, joka taas saattaa heijastua yrityksen kannattavuuteen. Palvelutuottavuus on määritelty olevan prosesseihin kohdistuvien panosresurssien hyödyntämisen tehokkuus, joissa ne muutetaan asiakkaille arvoksi ja taloudelliseksi tuloksiksi palvelun tuottajalle. (Lönnqvist 2010, 86–87.)

### **3.2 Palvelun laadun määrittely**

Palvelun laadun määrittely on haastavaa johtuen sen moniulotteisuudesta. Palvelulaadun suhteen voidaan tunnistaa kolme ulottuvuutta. Näitä ovat havaittu palvelun laatu, tekninen laatu sekä toiminnallinen laatu. Havaittu palvelun laatu määritellään tarkoittavan asiakkaan havaitseman ja odottaman laadun funktiota (Lönnqvist 2010, 87–88). Tekninen eli lopputuloslaatu tarkoittaa asiakkaan saamaa hyötyä. Tämä pitää sisällään myös paikkaan liittyvät tekijät yhdessä palvelun tuottamisessa tarvittavien laitteiden, välineiden sekä teknisten ratkaisujen kanssa, joiden avulla palveluprosessia voidaan tuottaa. Teknisessä laadussa korostuu tekninen toteuttaminen sekä palveluprosessin lopputulos. Kolmas ulottuvuus on toiminnallinen eli prosessilaatu, joka koostuu tekijöistä, jotka määrittävät asiakkaan kokeman samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallinen laatu kuvaa myös sen, miten kuluttaja saa ja kokee palvelun sekä miten sujuva ja joutuisa palvelu on. Konkreettisia esimerkkejä toiminnallisesta laadusta ovat yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan oman osaamistason huomioimisen sekä palveluhenkilöstön osaamisen taso. Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa myös prosessit, joita asiakas ei näe itse palvelutapahtuman aikana. (Komppula & Boxberg 2005, 42–43; Eräsalo 2011, 17–18.)

Palvelun laatua voidaan rinnastaa myös suunnitelmalliseen ylikapasiteettiin, jonka kautta voidaan vähentää asiakkaiden odotusaikaa palvelun sisällä. Samoin laatu voidaan liittää



kattaviin aukioloaikoihin ja palvelun helppoon saatavuuteen esimerkiksi maantieteellisesti määriteltynä. Palvelua ei voida varastoida sen luonteen vuoksi, josta seuraa sen tuotavuustarkeastelun paikoittainen haasteellisuus. Palvelukapasiteetin onnistunut hyödyntäminen on oleellinen tekijä liittyen palvelutuottavuuteen. Tähän vaikuttaa myös haastavuus tulevaisuuden kysynnän ennustamisessa, joka vaikuttaa panosten joustavuuteen sijoittelussa suhteessa kysynnän vaihteluihin. Asiakkailla on siis vaikutusta myös panosten määrään. Asiakkaan näkökulmasta yksi panoksista on hänen tarvitsemansa aika, kun vastaavasti palveluntarjoajan panoksia ovat esimerkiksi käytetty teknologia ja työntekijät. (Lönnqvist 2010, 88–91.)

Palveluissa voidaan havaita laatueroja, kun ne on tuotettu kahden eri yrityksen toimesta ja niiden tarkoitus on tyydyttää samat päätarpeet. Ero voi ilmetä yritysten tavoitteina siinä, kuinka ne tyydyttävät asiakkaan tarpeet, joko ydinpalveluiden, palvelun suorittamisen, palveluita täydentävän ympäristön tai niiden luonteen kautta. Näissä tapauksissa on olemassa ero luontaisessa tai potentiaalisessa palvelujen kyvyssä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. (Sandholm 2000, 13.)

Palveluun ja siihen liittyvään kokonaisuuteen liittyy asiakkaan puolelta niin kutsutut sisällytetyt tarpeet. Nämä ovat tarpeita, jotka ovat määritelty niin olennaisiksi ja itsestään selviksi, että asiakkaat eivät edes mainitse näitä kysyessä. Näiden tarpeitten tyydyttäminen on määritelty pakollisiksi ja siitä syystä näiden ei katsota sellaisenaan nostavan asiakastyytyvääisyyttä. Kääntäen tilanteessa, jossa näiden perustarpeiden kanssa epäonnistutaan, on todennäköistä, että asiakkaan tyytymättömyys kasvaa dramaattisesti. (Sandholm 2000, 16.)

### **3.3 Palvelun laadun ulottuvuudet**

Palvelutuotetta voidaan tarkastella laadun näkökulmasta viiden ulottuvuuden kautta. Näitä ovat palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. Näistä kaksi viimeistä voidaan vielä jakaa tarkastelemaan niihin liittyviä alatekijöitä. Palveluvarmuuden osalta nämä ovat turvallisuus, uskottavuus, pätevyys ja ammattitaito sekä kohteliasuus. Empatian osalta vastaavasti tarkastellaan saavutettavuutta, viestintää ja asiakkaan ymmärtämistä. (Komppula & Boxberg 2005, 52; Rissanen 2005, 215–216.)

Palvelu ympäristö käsittää palvelu yrityksen fyysiset elementit kuten materiaalit, toimitilat sekä laitteet. Tähän sisältyvät lisäksi muun muassa kohdealueella olevat opasteet yrityksen toimitiloihin, esitemateriaalit sekä muut asiakkaan vierailua ja kokemusta helpottavat tekijät. Palvelu ympäristön viihtyisyydellä ja siisteydellä voidaan nähdä olevan hyvinkin paljon merkitystä asiakkaan kokemukselle. Palvelu yrityksen korkeaa laatua voidaan pitää yllä verrattain helposti ja edullisesti kiinnittämällä huomiota ulko- ja sisätilojen siisteyteen ja järjestyksen yhdessä sisustuksen visuaalisten tyyliseikkojen kanssa. Ekologinen näkökulma on myös kasvattanut suosiotaan. (Komppula & Boxberg 2005, 52; Rissanen 2005, 216.)

Asiakaskokemusta luotaessa tulee huomioida, että asiakas ei näkisi ja kuulisi asioita, jotka voivat luoda hänelle epämiellyttäviä tunteita. Esimerkiksi kiinteistöön tai toiminnallisiin laitteisiin kohdistetut korjaustyöt tulisi peittää asiakkaalta. Palvelualalla toimivien palveluntuottajien tulisi aina pyrkiä huomioimaan, että heidän esittelemän palvelun kasvot ovat parhaat mahdolliset. On selvää, että toista mahdollisuutta luoda mielikuvaa ei välttämättä tule. Asiakkaan saapuessa ja lähtiessä palveluntuottajan tiloista tulisi muistaa myös niiden vaikutus asiakaskokemuksen luomisessa. Palveluntuottajan tiloihin johtavien kylltien tulisi olla selkeitä, jotta asiakas ei saa negatiivista kokemusta jo ennen varsinaisen palvelun alkamista. (Lindgreen ym. 2009, 187.)

Palvelu yrityksen asiakaspalvelun laadun kannalta on erittäin tärkeää tarjota asiakkaalle heti alusta alkaen virheetöntä ja täsmällistä palvelua. Palvelulupauksen näkökulmasta on kyettävä tekemään mitä on luvattu. Toiminnallinen luotettavuus korostuu muun muassa aikataulujen pitämisen suhteen. Luotettavuuden kulmakiviä ovat asioiden tapahtuminen ajallaan ja oikein, asiakkaan näkemät prosessit toteutuvat luvatus kaltaisesti sekä luottamus henkilöihin ja imagoon tukevat uskottavuutta palvelu varmuuden suhteen. (Komppula & Boxberg 2005, 53.)

Palvelu yrityksen työntekijöiden tulisi olla aina halukkaita avustamaan asiakkaita viipymättä. Asiakkaiden esittämiin pyyntöihin ja kysymyksiin tulisi hakea ratkaisut mahdollisimman tehokkaasti. Reagointialttiudella on suora yhteys yrityksen toiminnalliseen laatuun sekä siihen, miten sujuvia prosessit ovat. Palvelussa tapahtuvat virheet tulee saattaa korjatuksi välittömästi sekä asiakkaille tulee antaa hyvitys virheen aiheuttamista seurauksista. (Komppula & Boxberg 2005, 53.)

Henkilökunnan käyttäytymisen kautta palveluvarmuutta voidaan rakentaa asiakkaan silmissä, jolloin asiakkaan kokema luottamus yritykseen ja yleinen turvallisuuden tunne vahvistuvat. Palveluhenkilöstön pätevyydellä on keskeinen rooli onnistuneessa asiakaspalvelutapahtumassa. Pätevyys korostuu palvelun ydinalueella. Henkilöstön tulisi hallita työprosessit sekä kyetä suoriutumaan näistä teknisesti moitteettomasti. Pätevyyttä voidaan rakentaa koulutuksen ja kokemuksen kautta. (Komppula & Boxberg 2005, 53; Rissanen 2005, 215.)

Palveluhenkilöstön vuorovaikutustaidot ovat keskiössä, kun puhutaan matkailutuotteesta. Vuorovaikutuslaatu on nimetty yhdeksi matkailutuotteen laadun ulottuvuudeksi ja tähän keskeisesti liittyvä vieraanvaraisuus on olennainen osa palveluhenkilöstön tärkeimmistä ominaisuuksista. Vuorovaikutuslaatuun vaikuttavat lisäksi palveluhenkilöstön palvelualttius, kunnioitus asiakkaan uskontoa tai vakaumusta kohtaan, ystävällisyys puheessa ja kielellä, kielitaito sekä asiakaspalveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käytöstavat. Yrityksellä on oma roolinsa vaikuttaa vuorovaikutuslaatuun, sillä se osoittaa tavan toimia ja sen tulisi tukea henkilöstöön kohti onnistuneita suorituksia. Vuorovaikutuslaadun kehittämiseen liittyy yrityksen johdon toiminta muun muassa henkilöstölle vastuun antamisen muodossa, sisäisen yhteistyön kehittämisen ja laadun- sekä palautejärjestelmien organisoimisen kautta. Henkilöstön ollessa sitoutunut ja motivoitunut tuottaa se teknisesti, vuorovaikutteisesti ja toiminnallisesti parempia tuloksia. (Komppula & Boxberg 2005, 43, 53–55.)

Asiakkaalla tulisi olla luotto siihen, että yritys ajaa rehellisesti asiakkaan etua. Yrityksen maineella, nimellä, kontaktihenkilön persoonalla sekä tavalla kuinka yritys myy itseään on merkitystä uskottavuuden luomiseen. Uskottavuutta heikentävänä yksityiskohtana voidaan nähdä organisaation yksittäisen henkilön suttuinen ulkoasu, maine tai käytöstavat, jotka vaikuttavat persoonan kautta jopa yrityksen uskottavuuteen. Uskottavuudella on liitos yrityksen imagoon ja siihen millaisia viestejä yritys tietoisesti tai tiedostamatta itsestään lähettää. (Komppula & Boxberg 2005, 54.)

Turvallisuus näkökulmasta tulisi asiakkaalle kyetä tuottamaan turvallinen tunne liittyen tuotteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluun liitännäiset taloudelliset ja fyysiset riskit on selvitetty, analysoitu ja minimoitu. Turvallisuuteen liittyviä keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa asenteet, palvelun tukihenkilöt, kalusto ja välineet, turvallisuuteen liittyvä suunnittelu sekä palvelun tuottava organisaatio. Toimintaan liittyvien riskien hallinta ja

ennalta ehkäisy ovat turvallisuuskulmasta ensiarvoisen tärkeitä. (Komppula & Boxberg 2005, 55.)

Empatia on tärkeä ominaisuus asiakaspalvelussa. Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää asiakkaan ongelmia sekä nähdä tilanteet asiakkaan näkökulmasta. Lähtökohtaisesti yrityksen tulisi saattaa sen saavutettavuus sille tasolle, että asiakkaan on helppo ottaa siihen yhteyttä. Yritys pitäisi olla helposti löydettävissä niin fyysisesti, mitä tulee pääteiltä opastuksiin, kuin myös internetin kautta kohdistuvaan hakuun. Aukioloajat ja puhelimen kautta tapahtuva yhteydenpito tulisi saattaa sille tasolle, että se ei aiheuta turhaa työtä asiakkaalle. Asiat tulisi saattaa kerralla kuntoon, eikä asiakasta pitäisi turhaan pompotella henkilöltä toiselle. (Komppula & Boxberg 2005, 57.)

Viestinnällä on iso merkitys laatutekijänä. Kommunikaation pitää olla sellaista, että asiakas ymmärtää sen sisällön. Tämä ei tarkoita ainoastaan kykyä kommunikoida ulkomaisen asiakkaan kanssa samalla kielellä vaan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että asiakas ymmärtää laatusanat oikeassa mittakaavassa. Perusteellinen asioiden selvittäminen on olennaista henkilölle, joka käyttää ensimmäistä kertaa uutta palvelua. Asiakaspalvelijan on pidettävä huoli, että hänen antamia ohjeita kuunnellaan ja että ne on ymmärretty oikealla tavalla. Samaan aikaan asiakaspalvelijan pitää kyetä kuuntelemaan ja oppia ymmärtämään asiakasta ja hänen tarpeitaan. Tällä tavoin asiakkaan esittämiin kysymyksiin kyetään vastaamaan asiakasta tyydyttävällä tavalla ja tämän mahdollisiin tarpeisiin löydetään ratkaisut. Asiakaspalvelijan tulisi kyetä havaitsemaan asiakkaan sumeita ja hiljaisia odotuksia, sillä asiakas ei osaa ilmaista sitä, mitä hän odottaa tai tarvitsee. (Komppula & Boxberg 2005, 57–58.)

### **3.4 Palveluprosessien suhde palvelujärjestelmään**

Asiakkaan näkökulmasta hänelle muodostuu tiedostettu tai tiedostamaton tarve palvelulle, johon liittyy odotukset palvelua tai sen toimittamisen tapaa kohtaan (Lönnqvist 2010, 20). On tärkeää muistaa, että myöskin matkailutuote on asiakkaan havainnoima kokemus, joka syntyy yksilön subjektiivisena näkemyksenä palveluprosessin aikana yhdessä palvelujärjestelmässä. Näin ollen kokemuksesta edeltää kuluttajan hyötyodotus, joka tuottajan tulisi huomioida palvelukonseptissa, johon palveluprosessi perustuu. Palvelu-

prosessin aikana syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy palveluhetkiä, joiden aikana palvelun tuottajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle osaamisensa. Nämä tulee huomioida myös kriittisesti siten, että niissä epäonnistuminen voi hyvinkin luoda asiakkaalle epämiellyttävän kokemuksen, jota ei voi korjata. (Komppula & Boxberg 2005, 42.)

”Matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosesseissa, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin”. (Komppula & Boxberg 2005, 21.)

Käyttäjälle matkailutuote siis syntyy ja näkyy hänen subjektiivisena kokemuksena. Tämän logiikan kautta palvelun tuottava matkailuyritys luo vain tuotteen syntymiselle vaadittavat välttämättömät edellytykset. Välttämättömät edellytyksen rakentuvat kolmen komponentin kautta, jotka ovat palvelukonsepti, -prosessi ja -järjestelmä. Palvelukonsepti määritellään tarkoittavan asiakkaan tarpeista lähtevää tuotteen ideaa, joka matkailutuotteen kohdalla perustuu asiakkaan primäärisiin ja sekundäärisiin matkustusmotiiveihin. Palveluprosessiin kuuluvat ne toiminnot, joiden on toimittava täydellisesti, jotta palvelun toteuttaminen onnistuu. Sisäisesti tuotteen kuvaus täsmentää niiden toimintoketjujen määrittelyä, minkä myötä rakennetaan edellytykset kuluttajan arvon syntymiselle. Palvelujärjestelmän sisäiset- ja ulkoiset resurssit mahdollistavat vastaavasti palveluprosessin, joka tuottaa palvelun. (Komppula & Boxberg 2005, 21–23.)

Asiakas on palvelujärjestelmän kanssa vuorovaikutteisessa palveluprosessissa. Palvelujärjestelmä rakentuu vuorovaikutteisesta osasta, tukiosasta sekä asiakkaalle näkymättömissä olevasta osasta. Palvelujärjestelmä muodostuu yrityksen ulkoisista ja sisäisistä resursseista, jotka tuottavat laatua. Palvelujärjestelmää tulee kehittää jatkuvasti, sillä se luo pohjan myös tuotekehitykselle. Operatiivisen tason kehittäminen liittyy konkreettisiin toimenpiteisiin päivittäistoiminnassa. (Komppula & Boxberg 2005, 115.)

Tuotteet ja palvelut tuodaan asiakkaiden tarjolle prosessien avulla, joiden tulee olla kyvykkäitä ja tehokkaita. Näiden tulee olla valvottuja, jotta niiden kautta saavutetaan haluttua laatua. Prosessi on sarja toimintoja, jotka tuotetaan tavoitteena saavuttaa tavoiteltu lopputulos. Tietyn palvelun tarjoamisen tavoitteena on luonnollisesti tuottaa haluttu asiakastytyväisyys, joka oli palvelun kehittämisen perustana. Pääprosessit ovat niitä, jotka lisäävät palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaille. Nämä ovat järkevää jakaa aliprosesseihin, jotta niiden kehittämistyöstä saadaan johdetumpaa. Aliprosessit koostuvat toiminnoista,

jotka vastaavasti voidaan jakaa toimiin. (Sandholm 2000, 69, 85–88.)

Prosessin kyky tuottaa tuote, joka täyttää edellytetyt vaatimukset ja tavoitteet tunnetaan prosessin kyvykkyytenä. Sikäli kun yrityksen tarkoituksena on saada asiakkaat vakuuttumaan itsestään, on tärkeää, että sillä on kyvykkäät prosessit. Voidaan nähdä myös, että sen toimintojen tehokkuudella on vaikutusta prosessien kyvykkyyteen. (Sandholm 2000, 100.)

Palvelutoimintojen tuottamisessa tulisi varmistaa, että vaadittu laatu saavutetaan. Resursien kannalta on oleellista, että tuotetaan palveluja ja tuotteita, joissa ei ole epäkohtia ja virheitä. Oikean ja halutun laadun kannalta on tärkeää, että prosessit ovat kyvykkäitä. Tämän lisäksi prosessit tulee olla valvottu riittävällä tasolla. Prosessien kontrollilla tarkoitetaan, että mikäli palvelun laadussa havaitaan systemaattista vaihtelua, tulee tunnistaa nopeasti ja eliminoida niiden vaikutukset. Prosessien kontrolli sisältää tiedon hankinnan koskien tosiasiallista prosessin tuotosta, vertailua tosiasiallisen tuotoksen ja määritellyn tavoitteen välillä sekä suorittaa mittauksen sikäli, kun toteutuneen ja tavoitteen välillä on eroa. Prosessien kontrolloinnin tavoitteena on varmistaa tuotteen vastaaminen sitä kohtaan luotuihin vaatimuksiin ja laatutavoitteisiin. Normaalisti vain sattumanvaraiset vaihtelut ovat sallittuja ja havaitut vaihtelut tulee tunnistaa nopeasti ja niiden johdannaiset eliminoida. (Sandholm 2000, 106.)

Prosesseja tulisi arvioida useasta näkökulmasta. Prosessien tulokset esittävät kuinka hyvin prosessien tuotos tyydyttää asiakkaan vaatimuksia ja tarpeita. Seuraavat ovat merkkejä, kun prosessien tulokset eivät ole sillä tasolla, kun niiden pitäisi olla.

- Asiakasreklamaatiot
- Epätasainen laatutaso
- Informaation puute koskien tuotoksen laatua
- Välinpitämätön asenne asiakkaita kohtaan
- Pitkä reagointiaika ongelmien ratkaisussa
- Ei toteutettuja parannusmittauksia

(Sandholm 2000, 115.)

Nykypäivänä teknologia kehittyy nopeasti ja sen hyödyntämisen kautta palveluyritysten on mahdollista tehostaa toimintaansa palvelutuotannon saralla. Teknologian kehitys mahdollistaa lisäksi uusien palvelutuotteiden kehittämisen sekä vanhojen tuotteiden laadun

parantamisen ja vaikuttavuuden kohottamisen. Digitaalisuuden kautta voidaan kehittää tieto- ja viestintäteknologiaa sekä siirtää erilaisia palveluja verkkoon. Teknologian kehittyminen luo myös haasteita organisaatioille, sillä uusien mahdollisuuksien soveltaminen vaatii vanhojen toimitapojen kyseenalaistamista sekä uusien toimitapojen ja käytäntöjen omaksumista. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen voidaan nähdä tärkeänä muutosajurina kohti uusien palvelukonseptien kehittämisessä. On tärkeää ymmärtää kuluttajien valintojen taustoja sekä heidän halut ja tarpeet liittyen palvelujen kehittämisen näkökulmaan. (Lönnqvist 2010, 34–35.)

Palveluntarjoajalla on palvelun aikaan saamiseksi palvelutuotteiden ohella useita resursseja. Riippuen palvelutyypistä näihin luetaan tilat, laitteet, henkilöiden työpanos sekä useat aineettomat asiat kuten henkilöstön motivaatio, osaaminen, palveluorganisaation maine (Lönnqvist 2010, 20). Keskiössä on toimintaympäristö, jossa asiakas osallistuu toimintaan, välineistöä arvon tuottamiseen sekä henkilöstöä, joka liittyy prosessiin niin edessä kuin taustalla. Palvelujärjestelmään voidaan liittää myös edellä mainittujen resursseiden organisointi ja kontrolli. Asiakkaan osallistuessa palvelun tuotantoprosessiin hän synnyttää kokemuksen, jonka rakentumiseen myötävaikuttaa edellä mainitut komponentit. (Komppula & Boxberg 2005, 21–23.)

Asiakas arvioi palveluprosessin onnistumista suhteessa siihen, millaiset ennakko-odotukset hänellä oli palvelusta tai yrityksestä ennen palvelutapahtuman alkamista. Asiakkaan tavoitteena on saada tuotteesta mieleenpainuvia kokemuksia ja mikäli koettuun palveluun liittyvät odotukset ylittyivät, on asiakas tyytyväinen ja hänen odotuksensa seuraavaa palvelukokemusta kohtaan nousevat. Asiakkaan saamalla arvolla keskeinen merkitys arvioitaessa kokonaisuonnistumista. Asiakas on saattanut olla tyytyväinen palveluun, mutta ei koe saaneensa mitään lisäarvoa suhteessa siihen, mitä olisi saanut toisaalta vastaavasta tuotteesta tai palvelusta. Näin ollaan tilanteessa, jossa tyytyväinen asiakas ei tule toista kertaa eikä suosittele tuotetta ystävilleen. Tätä kautta yksittäisten palvelutuokioiden merkitys kasvaa suhteessa siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella kokonaistyytyväisyyden tasolla, mutta myös yksittäisten palvelutapahtumien tasolla. Tätä kautta voidaan havaita asiakkaan olleen tyytyväinen isossa kuvassa, mutta pettyneen johonkin tiettyyn osakokonaisuuteen. Yksittäisillä palvelutuokioiden kokemuksilla on vaikutusta palveluyrityksistä muodostuvaan imagoon, jonka kautta odotuksia ja kokemuksia filteröidään. (Komppula & Boxberg 2005, 43–44.)

### 3.5 Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan arvolupauksen kautta

Arvon vaihtumiseen vaaditaan kohtaamisalueita, jotka muodostuvat yrityksen ja asiakkaan kohdatessa. Erilaisten lähestymistapojen myötä yritys on kehittänyt tavat, joilla arvon vaihtoa tapahtuu asiakasryhmille. Yrityksen on tärkeää muodostaa innovatiivinen kokemusympäristö, jonka kokemusverkostojen kautta asiakas saa lisäarvoa. (Lindberg-Repo 2005, 112–113). Asiakas peilaa usein yrityksen antaman arvolupauksen kautta odotuksiin ja toteutunutta kokemusta. Olennaista on kuitenkin, miten yritys pystyy vastaamaan arvolupauksensa kautta asiakkaan odotuksiin saatavasta arvosta. Odotukset liittyvät toiveisiin, ihmisten aiempiin kokemuksiin, yrityksen viestintään sekä maineeseen. Arvon muodostumisen kunkin asiakkaan ja yrityksen välille muodostaa heidän välisen vuorovaikutuksen. Kokonaisuus muodostuu usein eri kanavissa ja kohtaamisissa käytyjen kokemusten perusteella. Näissä voi olla mukana useita henkilöitä (asiakaspalvelu) ja erilaisia ihmisten suoranaista palvelusta riippumattomia elementtejä kuten internet, tilat ja ympäristöt. Asiakas muodostaa palvelun kokonaisarvon eri osa-alueiden kautta koettujen toteutuneiden subjektiivisten kokemusten suhteessa hänen odotuksiinsa. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Kuluttajat ovat entistä valistuneempia internetin käytön myötä. Yritysten antamien lupauksen tulee toteutua arvoketjun jokaisessa kohdassa. Yritysten tulee kyetä myös toimimaan ja ajattelemaan asiakkaan odotukset huomioiden. Karkeasti voidaan todeta, että mikäli jokin arvoketjun osa ei toteudu luvatussa tavalla on tämä mahdollista tietää maailman toisella puolella lähes välittömästi. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 17.)

Erinomaisen asiakaspalvelun tuottaminen edellyttää organisaatioilta käytännön toimia ja taloudellisia panostuksia. Laadukkaan asiakaspalvelun tuottaminen ei välttämättä ole itsestäänselvyys kaikille toimijoille. Organisaation tulee olla tietoinen asiakkaiden tarpeista, asiakaspalvelun ymmärtämisen kehittämisestä ja fokusoitumisesta. Sen tulee löytää oikeat henkilöt tuottamaan asiakaspalvelua sekä samalla vastata riittävän koulutuksen tarjoamisesta henkilöstölle. (Harris 2010, 10.)

Tuotekehityksen tulisi olla jatkuvaa ja on huomioitava, että se mikä tänään toimii hyvin ei välttämättä ole enää yhtä hyvä huomenna. Markkina-analyysi tarjoaa arvokasta tietoa



asiakkaiden toiveista ja kilpailijoiden tarjonnasta. (Sandholm 2000, 49.)

Mielikuvilla on merkittävä asema palvelujen myynnissä ja markkinoinnissa suhteessa ihmisten ostokäyttäytymiseen. Palvelujen tuottamisessa on vuorovaikutuksella keskeinen rooli mielikuvien muodostumisessa eikä niitä voi tässä tapauksessa kokea etukäteen. Näin kokemusperäinen tieto haetaan muiden ihmisten kokemuksista ja näiden mielikuvien synnyttämästä ”tiedosta”. Palvelun tuottamisessa on aina riski epäonnistua. Näin ollen onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta palvelun tuottamisen ammattitaito ja luotettavuus ovat merkittäviä menestystekijöitä. (Markkanen 1999, 17.)

Asiakkaan odotusten laatuun on vaikutusta, onko hänellä kokemusta vastaavasta tuotteesta joko kyseisessä yrityksessä tai vastaavanlaista tuotetta tarjoavassa toisessa yrityksessä. Voi myös olla, että asiakkaalla ei ole kokemusta kyseisen tyyppisestä tuotteesta vielä ollenkaan. Asiakkaan tarpeet määrittävät osaltaan odotuksia, mutta merkitystä on myös sosiodemografisilla tekijöillä kuten asiakkaan iällä, sukupuolella ja persoonallisuudella. Asiakkaalla voi olla hyvin erityyppisiä odotuksia tuotteen suhteen. Hämäriksi (sumeat) odotuksiksi kutsutaan odotuksia, joiden kautta asiakas odottaa saavansa yritykseltä vastauksen hänen ongelmaansa, mutta asiakkaalla ei ole tarkkaa tietoa, miten palveluprosessi tapahtuu. Näissä on haasteena yrityksen kannalta asiakkaan aiempi kokemus toisissa olosuhteissa saadusta vastaavan tyyppisestä kokemuksesta. (Komppula & Boxberg 2005, 47–49.)

Julkilausutut (eksplisiittiset) odotukset ovat asiakkaalle selviä jo ennen palveluprosesseja. Näiden kautta muodostetaan odotus koettavasta palveluprosessista, jonka kautta elämys aiotaan kokea. Hiljaiset (implisiittiset) odotukset ovat rinnastettavissa palvelun elementteihin, jotka ovat niin selviä asiakkaille, etteivät he edes ajattele niitä ja kokevat ne itsestään selvyyksinä. Hiljaiset odotukset ovat yleisesti myös kulttuurisidonnaisia, jotka näyttyvät eri maissa erilaisina tapoina ja käytäntöinä. Hiljaiset odotukset voivat olla linkitettyinä esimerkiksi odotukseen asiakaspalvelijan ystävällisestä käytöksestä asiakasta kohtaan, jota pidetään itsestään selvyytenä. Vastaavasti asiakas voi rinnastaa tiettyjen lisä- ja tukipalvelujen kuuluvan hintaan, koska näin on ollut toisaalla. Jos tietty lisäpalvelu ei kuulu hintaa toisessa palvelussa voi asiakas mieltää sen laatu on huono. (Komppula & Boxberg 2005, 49–51.)

### 3.6 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan kokemus palvelusta

Yritykset sijoittuvat neljälle eri tasolle arvioitaessa niiden suhdetta toimintansa asiakaskeskeisyyteen. Alimmalla tasolla olevat yritykset fokuksituvat asiakkaisiin ja pyrkivät tekemään lisämyyntiä tuntemalla heidän tavat. Näiden yritysten fokus on enemmän itsessään kuin asiakkaissa. Seuraavalla tasolla (reagoiva taso) olevat yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa keräämällä aktiivisesti palautetta asiakkailtaan. Kyseiset yritykset kutsuvat toimintaansa asiakaslähtöiseksi ja hakevat asiakaspalautteista asioita, joihin voisivat toiminnassaan kiinnittää huomiota. Kolmannella tasolla olevat yritykset ovat askeleen edellä reagoivalla tasolla olevia yrityksiä. Ne pyrkivät huomioimaan asiakkaan tunteiden, luomaan pitkiä asiakassuhteita ja sitoutumaan asiakkaisiin. Pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä elämyksiä ja sitä myötä saada asiakkaista suosittelijoita itselleen. Asiakaskeskeisyydessä ylimmällä tasolla toimivien yritysten tapa toimia on laajentunut tarkastelemaan asiakkaan koko elämää. Nämä toimijat pyrkivät ymmärtämään asiakkaan tavoitteita sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Nämä toimijat pyrkivät olemaan askeleen edellä asiakasta. Ne rakentavat uusia tapoja, joiden kautta asiakas saa lisäarvoa ennen kuin asiakas on itse edes ymmärtänyt tarvettaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–27.)

Parhaimmillaan asiakaskeskeinen toiminta on silloin, kun asiakkaista innostutaan ja osataan ennakoida heidän tulevat tarpeet. Tällainen toimija on saavuttanut tason, jolla se aktiivisesti etsii keinoja tuottaa asiakkaalle arvoa ennen kuin asiakas osaa sitä pyytää, ja uuden innovointi on kytketty läheisesti asiakkaisiin. Innovointi on linkitetty vahvasti havainnointiin perustuen asiakkaiden tarpeisiin. Toimijoiden tulee rakentaa uniikki, omaan brändiin liittyvä tapa asiakaskohtaamisiin. On myös hyvä huomata, että mitä yksilöllisempi asiakaskohtaaminen on, sitä vaikeampi sitä on kopioida. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30–32). On myös hyvin merkityksellistä, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas kokee palvelun. Palveluhenkilökunnan näkökulmasta keskeistä on kuinka omistautuneita he ovat palvelemaan jokaista asiakasta. Keskittyminen ja läsnäolo asiakasta kohtaan ovat merkittäviä jokaisessa palvelun hetkessä. (Eräsalo 2011, 21.)

”Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista”. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 12.). Yksittäisillä palvelutilanteilla on vaikutusta, kuinka tyytyväinen asiakas on kokemansa palvelun kokonaisuuteen. Asiakkaalle on saattanut muodostua negatiivinen mielikuva tietyistä palvelutapahtuman osasta, mutta kokonaisuutena hän voi olla

hyvinkin tyytyväinen saamaansa palveluntuottajan toimintaan. Onkin tärkeää huomioida, että asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella kokonaistyytyväisyyden osalta tai vain tietyn palvelutapahtuman kohdalta. (Komppula & Boxberg 2005, 44–45.)

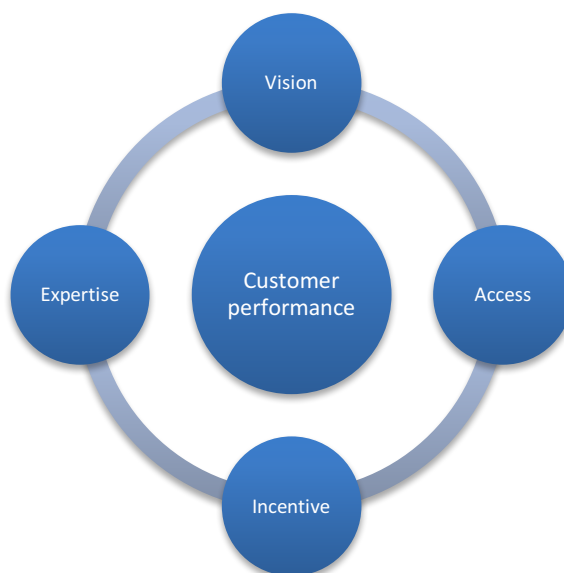
Asiakaskokemus rakentuu useista pienistä asioista, joista osa liittyy tapaan kohdata saapuva asiakas. Ensivaikutelma on keskeinen ja se luo pohjan millainen mielikuva asiakaspalvelijasta saadaan ja joka ohjaa palvelutapahtumaa loppuun asti (Eräsalo 2011, 78). Tärkeitä asioita asiakkaan kohtaamisessa ovat asiakkaan tervehtiminen, katsekontakti, positiivista ilmapiiriä tukevat eleet ja koko henkilöstön toimesta tapahtuva asiakkaan huomioiminen. Asiakkaat saadaan tuntemaan olonsa mukaan kuuluvaksi yksinkertaisilla eleillä, kuten keskustelulla ja huomioimalla heidän tarpeensa. Asiakkaiden asettaminen hänelle vaivattomaan asemaan ja saamalla heidät tuntemaan olonsa mukavaksi voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Ymmärtämällä syvällisesti toimintojen kautta asiakaskohtaamisten merkityksen ja asenteen ratkaista asiakkaan kokemia haasteita ja ongelmia on ensiarvoisen tärkeää rakennettaessa asiakaskokemusta. (Lindgreen ym. 2009, 185.)

Asiakaspalvelussa tulee huomioida kuuntelemisen tärkeys. Asiakaspalvelija joka hallitsee asiakkaan kuulemisen ymmärtää asiakkaan ongelmia sekä kykenee ratkaisemaan niitä entistä paremmin. On myös tilanteita, joissa asiakas haluaa vain tulla kuulluksi. Kuuntelemista on hyvä harjoitella ja keskittyä siihen, sikäli kun haluaa menestyä asiakaspalvelualalla. (Nordman ym. 1998, 47.)

Palveluissa on oleellista asiakkaan saama kokemus palvelun käytöstä. Tämä kattaa yleisesti kokonaisuuden aina mainonnasta palvelun käyttöön ja loppukokemuksiin. Tuulaniemi (2011, 74–75) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon. Näitä ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan taso määrittää palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, palvelun hahmotettavuutta, prosessien sujuvuutta, käytettävyyttä, saavutettavuutta, monipuolisuutta sekä tehokkuutta. Toiminnan taso määritellään palvelun hygieniatasoksi, jolla on suora yhteys siihen, että palvelulla on mahdollisuudet olla markkinoilla. Tunnetasolle asetetaan asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset sekä henkilökohtaiset kokemukset. Näiden miellyttävyyttä, kiinnostavuutta, helppoutta, tunnelmaa, innostavuutta, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Merkitystaso mielletään asiakaskokemuksen ylimmäksi tasoksi. Tällä tasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä merki-

tys- ja mielikuvaulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, tarinoita, lupauksia, unelmia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, oivalluksia sekä suhdetta asiakkaan omaan elämäntapaan ja identiteettiin.

Asiakkaat tekevät paljon päätöksiä tunteidensa kautta, joten voidaan sanoa, että osallistuvan asiakkaan tunteilla ja ajattelulla on kriittinen merkitys onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Tunteisiin ja rationaalisiin seikkoihin perustuvat reaktiot ovat kaksi keskeistä käyttäytymismallia asiakaskokemuksissa. Tunteilla ja vaistolla on ollut suuri merkitys jo kautta aikain ihmisten tekemissä valinnoissa. Yritykset suunnittelevat asiakaskokemuksia neljän periaatteen kautta varmistaakseen suorituskyvyn suhteessa asiakasiin. Alla olevassa (kuvio 2) on kuvattu Lindgreen ym. nimeämät neljä periaatetta. Kaksi ensimmäistä periaatetta ovat visio halutuista tavoitteista, odotuksista ja palautteesta liitettyä kokemukseen, kokemusympäristön ja asiakkaille tarjottavien työkalujen käyttömahdollisuus asiakkaille. Kolmantena on motivaattorina toimiva kannustin, joka vie asiakasta toimimaan tietyllä tavalla olkoonkin tämä kannustin, joko palkinto tai rangaistus. Neljäntenä periaatteena on osaaminen, jonka asiakas voi hankkia tietyn materiaalin tai toiminnon kautta. Näiden vaikuttimien kautta yritykset voivat varmistaa, että olosuhteet asiakastoimintoihin ovat suotuisat. (Lindgreen ym. 2009, 122–126.)



KUVIO 2. The four realms of vision, access, incentive and expertise (Lindgreen ym. 2009, 126)

Erinomainen asiakaskokemus toteutuu, kun tunteelliset osat kokemuksesta ovat mieleenpainuvia, mutta rationaaliset osat sen sijaan eivät ole. Mikäli rationaaliset osat kokemusta

ovat mieleenpainuvia, niin se yleensä tarkoittaa ongelmia vaikkapa palveluiden tuottamisen suhteen. Esimerkkinä odotusajat ovat olleet pitkiä tai asiakaspalvelija ei ole ollut hyväntuulinen. Rationaalisesta näkökulmasta asiakastoiminnot voivat olla sujuvia tai esteellisiä. Esteelliset toiminnot tarkoittavat sitä, että asiakkaat kohtaavat esteitä tai haasteita, joiden kautta halutun lopputuloksen saavuttaminen vaikeutuu. Näiden kohtaamisten kautta kokemuksen näkökulmasta tulee mieleenpainuva negatiivisella tavalla. Sujuvien asiakastoimintojen näkökulmasta asiakas ei kohtaa epäkohtia ja näin asiakas ei koe mitään todella mieleenpainuvaa rationaalisesta näkökulmasta. Emotionaalisesta näkökulmasta katsottuna kokemus saattaa herättää haluttuja tai ei-haluttuja tunteita. Haluttu tunne on sitä, jota palvelun suunnittelun näkökulmasta on haluttukin tuoda esille. Vastaavasti ei-haluttu tunne on jotain, mitä palvelun suunnittelun näkökulmasta ei ole aiottu tuottaa tai kun koetun kautta ei saavuteta tunteita ollenkaan. (Lindgreen ym. 2009, 127.)

Asiakas ei välttämättä ole tietoinen vaikutuksista, jotka aiheutuvat hänelle tunnelmaan liittyvistä asiakaskokemuksen luonnetta muuttavista yksityiskohdista. Näitä ei-henkilöliittännäisiä elementtejä kutsutaan mekaniikoiksi (toimintaympäristö). Asiakashavainnointi mekaniikkojen hyödyntämisen etuna nähdään, että ne voivat olla yhtenäisiä, suunniteltuja sekä johdonmukaisia. Palvelualoilla vieraanvaraisuus on iso tekijä, jota korostaa siinä mukana olevien henkilöiden rooli. Tätä voidaan kutsua ihmisluonteiksi / henkilöliittännäisyydet (humanics), joka korostuu esimerkiksi siinä, että kahden palveluun vaikuttavan henkilön kautta toisen erinomaisuus voi jäädä sen alle, että toinen käyttäytyy työkeästi. Näin mielikuva kokonaisuudesta jää negatiiviseksi asiakkaalle. Ideaali tilanteessa toimintaympäristö ja henkilöliittännäiset asiat eivät kilpaile keskenään vaan ovat yhteistyössä luomassa asiakaskokemusta kasvattavaa kokonaisuutta. (Lindgreen ym. 2009, 182.)

Komppula ja Boxberg tuovat esille kirjassaan *Matkailuyrityksen tuotekehitys* (2005, 19) Lumsdonin mallin (kuvio 3), jossa on kuvattu matkailutuote ja siinä eri tekijöiden kautta, kuinka yritys tuottaa asiakkailleen hyötyä. Lumsdon tuo esille termin tarjooma, tuotteen sijaan puhuttaessa yhdistelmästä palveluja, joiden kautta asiakas kokee aineettomia, emotionaalisia ja psykologisia hyötyjä, joihin linkittyy myös aineellisia elementtejä. Matkailussa palvelutapahtuman kautta korostuu palvelun vuorovaikutus sekä asiakkaan saama ydinhyöty (tarpeen tyydyttäminen).



KUVIO 3. Matkailuyrityksen palvelutarjooma Lumsdonin malli (Komppula & Boxberg 2005, 19)

Lumsdon korostaa mallissaan resursseista erityisesti henkilöstöresursseja. Oleellisia elementtejä ovat lisäksi yrityksen toimitilat, koneet ja laitteet, jotka ovat keskeisiä palvelun tuottamisen kannalta. Toissijaiset elementit eivät tuota itsessään arvoa yksin vaan luovat oleellisille elementeille lisäarvoa. Tästä voisi esimerkkinä mainita ketjun kohdalla matkailuauton hyvän varustelutason. Palvelujen tuottamisessa on tärkeää tasalaatuisen palvelun tuottaminen. Palveluprosessien toteutuminen tapahtuu kahdella eri tasolla, joista toinen on näkyvä osa ja toinen vastaavasti näkymätön osa. Matkailuautoloman tapauksessa näkyvä osa on muun muassa asiakkaan palvelua liittyen auton luovutuksen ja vastaanoton yhteydessä. Näkymätön osa on muun muassa auton siivousta ja valmistelua ennen asiakkaan saapumista, mutta myös varausjärjestelmä luetaan näihin. Matkailupalvelun tuottajan näkökulmasta tärkein resurssi on ammattitaitoinen henkilökunta, jonka riittävyyteen ja kouluttamiseen tulisi panostaa riittävästi resursseja. Lumsdonin mallissa palvelun todellinen taso määräytyy ydintarjooman kautta, joka rakentuu palvelujärjestelmän tuloksena. Palvelun ilmapiirillä on merkittävä asema asiakkaan kannalta ja sen tulisi olla positiivinen ja hyvää mieltä tukeva. (Komppula & Boxberg 2005, 20.)

Tuulaniemi 2011 korostaa yritysten nykypäivän vaatimuksia tuottaa asiakkaalle heidän tarpeisiinsa soveltuvia kokonaisratkaisuja pelkän tavaran tai palvelun tarjoaman sijaan. Tarjooma antaa asiakkaille yksittäistä tuotetta kattavamman kokonaisuuden, joka vastaa

heidän tarpeisiinsa. Tarjoomassa on mietitty asiakkaisiin suuntautuvaa vuorovaikutusta, johon on tilanteesta riippuen sisällytetty niin tavaroita kuin palveluita. Tarjooman kautta yrityksen toiminta-ajatus saattaa monimutkaistua, mutta toisaalta se tarjoaa väylän yrityksen ydintoimintojen laajentamiselle. Ketjun näkökulmasta erityisesti toimipisteessä asiakkaille tarjottavat lentokenttäkuljetukset ovat tarjooman yksi muoto. Siinä tarjotaan asiakkaille heidän tarvitsema elementti, jota he joka tapauksessa joutuisivat miettimään, mutta samalla se pidentää ja kokonaisvaltaista kohteessa tapahtuvaa palvelupolkua. (Tuulaniemi 2011, 40–41.)

## 4 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Innovatiivisilla yrityksillä on paremmat menestymismahdollisuudet. On olennaista tavoitella jatkuvaa innovaatiota ja kannustettava henkilöstöä sisäiseen ideointiin, joiden kautta voidaan saavuttaa kilpailullinen etu muihin markkinoilla oleviin toimijoihin nähden (Kotler 2005, 32–33). Menestyminen kilpailussa muita saman alan toimijoita kohtaan riippuu yhdessä muiden tekijöiden kanssa yrityksen pyrkimyksistä kehittää jatkuvasti sen laatua. Palvelun kehittämisessä voidaan nähdä kaksi keskeistä kohdetta, jotka ovat asiakkaan tarpeiden tehokkaampi tyydyttäminen sekä yrityksen kaikkien prosessien kehittäminen. (Sandholm 2000, 210.) On tärkeää huomioida palvelun laadun näkökulmasta, että asiakkaiden tulisi saada hieman enemmän mitä he odottavat. Tämän kautta asiakkaat yllättyvät positiivisesti ja ovat sitoutuneempia yritykseen sekä mahdollisesti jakavat positiivista palautetta eteenpäin (Grönroos 2007, 114).

### 4.1 Asiakassuuntautuneisuus ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkaalla on yrityksen toimintaa ohjaava merkitys. Asiakaskeskeisyys on vastaavasti tärkeä tiedostaa yrityksen toimintaa ohjaavana ajattelutapana. Näin ollen asiakkaan tarpeet ovat matkailuyrityksen palvelukonseptissa keskiössä. Nämä tulisi olla otettuna huomioon jo yrityksen olemassaoloon määrittävässä toiminta-ajatuksessa. Asiakaskeskeisyyden perusperiaatteita ovat asiakkaiden tarpeiden, motiivien ja ostoskäyttäytymisen tunteminen. Se vaikuttaa koko organisaatioon, sillä palvelutarjonta ja toimitavat tulee sopeuttaa vastaamaan asiakkaan tarpeita. Koko organisaation on osallistuttava ja sitouduttava pitkäjänteiseen toimintaan, jossa huomioidaan tietous kustannuksista. Yrityksen on lisäksi oltava tietoinen asemastaan suhteessa kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin. (Komppula & Boxberg 2005, 66–67.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on olennaista jatkuva kehittäminen. Yrityksen tulee innovoida uusia arvonluonnin mahdollisuuksia jatkuvasti. Maailma muuttuu koko ajan ja yrityksen tulee olla jatkuvasti tietoisena asiakkaidensa käyttäytymisestä, tarpeista sekä odotuksista, jotta se pysyy mukana tässä muutoksessa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 41–



42). Luovuudella on nähty olevan merkittävä asema kilpailussa asiakkaista ja ainutlaatuisuus palveluissa sekä sitä tukeva ilmapiiri yrityksen sisällä ovat avain menestykseen. (Kotler 2005, 71.)

Yrityksen johdolla on merkittävä rooli, kun asiakaskokemuksen johtamista viedään eteenpäin. Johdon tulee toimia omalta osaltaan vastuullisesti suhteessa asiakkaisiin ja osoittaa valmiutensa tekemään voitavansa asiakkaiden eteen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 51). Yrityksen on tärkeää tuntea yllä mainitut asiakkaan halut ja tarpeet sekä kehittää näitä kokonaisuuksia omassa toiminnassaan. Keskeistä on tunnistaa, mitkä asiat todella hyödyttävät asiakkaita ja mitä he hakevat palvelulta tai tuotteelta. Tällä tiedolla voidaan pienentää asiakkaan odotusten ja havaitsemien kokemusten välistä eroa. Voidaankin todeta, että kyseinen ero näiden välillä kuvastaa asiakastyytyväisyyden ja ei-tyytyväisyyden välistä suuruutta (Johnson 1998, 2). Asiakaskokemus on todellisuuden ja odotusten välinen erotus. (DiJulius 2008, 37.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeintä saada strategia jalkautumaan ja toimimaan siten, että se on konkreettista asiakkaalle. Strategian toteuttaminen vaatii sitoutuneita ja innostuneita yksilöitä, jotka omalla toiminnallaan haluavat viedä kehitystoimia eteenpäin. Alkuvaiheessa pyritään usein keskittymään joihinkin keskeisiin kipupisteisiin, jotka se on kokenut asiakkaiden kannalta haastaviksi. Niiden havaitsemisen kautta edetään kosketuspisteiden löytämiseen ja kosketuspistepolkujen rakentamiseen. Asiakaslupausten rakentaminen on osa ensi askeleita asiakaskokemuksen johtamisessa. Asiakaslupausten tulisi kuitenkin ohjata sisäistä ajattelua asiakaskeskeisempään suuntaan ja yrityksen tulisi aina kyetä toteuttamaan antamansa lupaukset. Asiakaskokemuksen johtaminen on pitkäjänteistä työtä, johon tulee varata pitkä aika, koska tulokset eivät yleensä näy välittömästi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36–40.)

Toisena vaiheena asiakaskokemuksen johtamisessa on kypsyminen vaihe. Tässä kohtaa yrityskulttuurissa tapahtuvat muutoshankkeet, asiakaskokemuskompetenssin kasvattaminen henkilöstössä sekä vastuuttaminen asiakaskokemuksen johtamisessa. Kypsyminen vaiheessa yritys huomioi asiakaskokemuksen kaikissa yrityksen prosesseissa ja jo niiden suunnittelussa pyritään priorisoimaan asiakkaan niistä saama hyöty ennen sisäistä hyötyä. Asiakasodotusten tavoitteet siirtyvät tarpeiden havainnoimisesta ja tyydyttämisestä odotusten suunnitelmalliseen ylittämiseen. Toiminnan mittaaminen viedään myös uudelle tasolle, jossa tarkastelu on laajempaa kuin vain aiemmin käytössä olleen asiakastyytyväisyyteen

perustuva havainnointi. Uudet mittarit pohjaavat tarkastelun monipuolisuuteen, jossa havainnoidaan myös kosketuspiste- ja asiakassuhdetasoisia asioita. Asiakaskokemuksen johtamisen mittaristo koostuu henkilöstömittareista ja taloudellisia tuloksia kuvaavista mittareista yhdessä asiakkaisiin liittyvien mittareiden kanssa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40–41.)

Laatujohtamisella on keskeinen rooli palvelun kokonaislaadun kehittämisessä. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan nostaa TQM-malli (total quality management). Tämä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli pyrkii parantamaan suorittamista ja tarjoamaan asiakkaille heidän vaatimuksiaan vastaavia virheettömiä palveluprosesseja. Laatujohtamisen käyttöön ottaneiden yritysten on nähty hyötynneen tästä muun muassa parantuneen henkilökunnan vastuullisuuden suhteessa laadun tuottamiseen sekä edistyneen ryhmätyökulttuurin kautta. Näiden lisäksi on nähty resurssien käytön parantuneen sekä toimintojen kokonaisuuden kehittyneen (Leppard & Molyneux 1994, 57–58). Laatujohtamisen ytimenä pidetään jatkuvaa kehittämistä, jossa asiakastytyväisyyttä vaalitaan luomalla korkealaatuisia palveluja ja tuotteita. Asiakkaita osallistetaan mukaan ja tuotteita suunnitellaan ennakoivasti. Johtamisella ja valvonnalla on keskeinen merkitys korkean laadun aikaan saamisessa, mutta ajatusmalliin liittyy vahvasti henkilökunnan koulutus, innovatiivisuuteen panostaminen sekä päätösvaltaisuuksien lisääminen. (Vopla, 2017.)

## 4.2 Asiakaskokemuksen lisäarvo

Arvoketjuajattelussa ollaan siirrytty perinteisen kustannustehokkuusajattelun sijaan tuottamaan laajemmin myös asiakkaan tarpeita, arvoja ja kriteerejä palvelevaa arvoketjuajattelua. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 21.)

*”Asiakkaan saama arvo (tai lisäarvo) on tuotteen hyödyn ja sen tuottamisen käytettyjen panostusten funktio”* (Komppula & Boxberg 2005, 44). Yritykset ovat usein lisänneet strategisten tavoitteidensa joukkoon lisäarvon tuottamisen asiakkaille. Arvo itsessään on hyödyn ja hinnan välinen suhde ja mikäli hinta laskee, mutta hyöty pysyy samana, voidaan sanoa asiakkaan saavan lisäarvoa. Samoin voidaan nähdä, mikäli samalla hinnalla saavutetaan korkeampi hyöty. Usein tuote kilpailee markkinoilla vastaavien tuotteiden kanssa, jolloin lisäarvo on ehdoton kilpailutekijä. Yleisesti terminä lisäarvo on haastava, sillä useimmiten tällä tarkoitetaan vain arvon tuottamista asiakkaille. Periaatteessa niin

sanottua lisäarvoa tuotetaan parantamalla asiakkaan kokemaa kokonaisuutta, joko alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatavaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 38.)

Arvon tuottamisessa pitää huomioida se, että asiakas itse muodostaa tuotteesta, palvelusta ja asiakaskokemuksesta arvon itselleen. Palvelun tuottaja rakentaa tuotteillaan ja toiminnallaan edellytyksiä arvon muodostumiselle. Asiakas luo arvoa itselleen omalla toiminnallaan edellä mainituista edellytyksistä. Nämä arvot voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, jotka ovat:

- taloudellinen arvo
- toiminnallinen arvo
- symbolinen arvo
- emotionaalinen arvo

Taloudellisen arvon kohdalla korostuu asiakkaan kokema mahdollisimman taloudellinen hinta, joka voi liittyä erilaisiin alennuksiin tai tarjouksiin. Toiminnallisessa arvossa nähdään asiakkaan kokema hyöty vaivassa ja ajassa, joka heijastuu myös palvelun luotettavuus ja laatu. Symboliset arvot rinnastetaan brändiin ja mielikuviin sekä asiakkaan persoonan ilmenemiseen valinnan kautta ja sitä myötä saatuihin hyötyihin. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tuntemuksiin, jolloin tuotteen tai palvelun personointi nousee keskiöön tämän arvon kohdalla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Palvelut ovat yrityksille tärkeä kanava erottautua kilpailijoistaan kestävällä tavalla. Hyvien palvelujen kautta on mahdollisuus sitouttaa asiakas yrityksen toimintaan, sillä palvelusuhdetta ei voi kopioida (Tuulaniemi 2011, 18). Palveluliiketoiminnassa asiakas tuottaa arvoa, kun hän nauttii palveluntuottajan tarjoamaa palvelua. Palveluntuottaja tukee ja mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoa. Arvon luomisessa ovat mukana sekä asiakas itse, mutta myös asiakas ja palveluntarjoaja yhdessä. (Tuulaniemi 2011, 40.). Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnan arvonluonnissa asiakkailta on keskeinen asema palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Asiakkaat voivat olla aktiivisina osallistujina kehitystyössä tai asiakkaiden toimintaa pyritään tutkimaan etäämmältä erilaisin menetelmin. Tähtöinä on kuitenkin lopulta viimeksi tuottaa uutta arvoa ja erottua kilpailijoista. (Miettinen 2011, 10.)

### 4.3 Palvelumuotoilu ja palvelupolku

Palvelumuotoilu on organisaatioille oiva tapa kehittää omaa toimintaa. Palvelumuotoilun kautta voidaan hahmottaa strategiset mahdollisuudet kehittää omia jo olemassa olevia palveluita, mutta myös innovoimaan uutta. Palvelumuotoilussa on huomattava, että se elää jatkuvassa kehittämisen tilassa. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilusta tuttuja toimintatapoja palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilussa rakennetaan toimivia palveluita, jossa yhdistetään konkreettisesti palvelun käyttäjien odotukset ja tarpeet sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun yhtenä tavoitteena on luoda palvelutuotteita, jotka ovat sosiaalisesti, taloudellisesti, mutta myös ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilussa pyritään tuottamaan visuaalisesti ja hahmotelmilla näkyviksi myös palvelujen aineettomat osat. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Palvelumuotoilussa muotoilu kohdentuu tuotteiden, teknologian ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tämän kokonaisuuden avulla luodaan toimintoja, kokemuksia sekä palveluja. Palvelumuotoilun kautta kehitetään työvälineitä ihmisten muuttuneisiin tarpeisiin muuttuvassa maailmassa, jossa taloudellinen, teknologinen ja sosiaalinen ympäristö muuttuu jatkuvasti. (Miettinen 2011, 26.)

Miettinen (2011, 14 – 15) tuo kirjassaan esille palvelumuotoilun kolmivaiheisesta mallista, jonka kautta kyetään tuottamaan liiketaloudellista hyötyä asiakkaalle.

1. Kehitysprojekteissa tulisi muuttaa asiakastarpeet ja mahdollisuudet mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Palvelun konseptoinnin kehittäminen tapahtuu yhdessä liiketoimintasuunnitelman kehittämisen rinnalla, jotta konseptin mahdollistama etu voidaan havaita liiketoiminnasta.
2. Palvelun tuottamisen optimointi on tärkeää, jotta suunnitellut tavoitteet voidaan saavuttaa. Palvelun kriittiset kohdat tulisi löytää suunnittelun ja testaamisen kautta ja niiden edelleen suunnittelun myötä rakennetaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen.
3. Palvelua tulisi arvioida jatkuvasti, jotta palvelun tuottamistapaan tehtyjen muutosten tuloksia voidaan arvioida.

Palvelumuotoilussa pyritään ennakoimaan tulevaa. Käytännössä tutkitaan potentiaalisen asiakkaan todellisia tarpeita, mutta myös asiakkaan piilevät tarpeet. Tällä tavoin pyritään

vastaamaan ikään kuin asiakastyytyvyyteen etukäteen ja voidaan suunnitella ratkaisuja, jotka helpottavat asiakkaita. (Tuulaniemi 2011, 72–73.)

Asiakas ja hänen kokemansa palvelukokemus ovat keskeisessä roolissa palvelumuotoilussa. Toiminnalle on tyypillistä kokonaisvaltainen pureutuminen kehitettävään kokonaisuuteen. Palvelumuotoilussa pyritään optimoimaan asiakkaan kokemaa palvelukokemusta, joka on sinällään aina ainutkertainen ja sen onnistumisen muodostaa asiakas omassa päässään. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Jotta voidaan optimoida palvelun kokonaisuutta pitää keskittyä palvelukokemuksen kannalta kriittisiin pisteisiin. Näitä ovat muun muassa työtavat, tilat, itse palveluprosessi sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. (Tuulaniemi 2011, 26–27.)

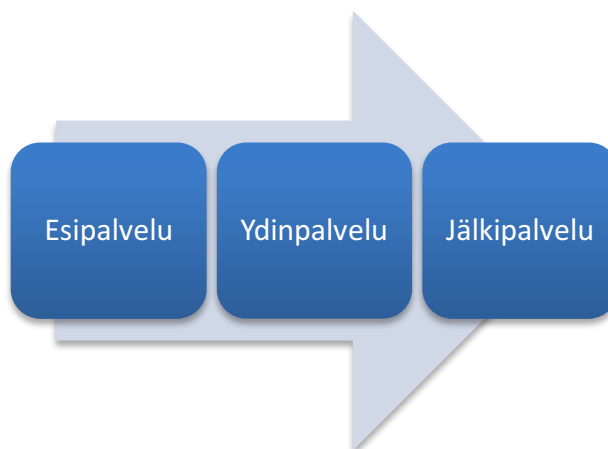
Palvelumuotoilussa palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka vielä avataan yksittäisiksi elementeiksi. Näin niiden tarkastelu ja käsittely helpottuvat, josta johtuen kyetään optimoimaan tavoitteiden kaltaisiksi. Tavoitteena on osallistaa yhteistyöhön jo suunnitteluvaiheessa kaikki palvelussa mukana olevat tahot, joita ovat eri asiakassegmentit sekä palvelun tuotantoon osallistuvat tekijät. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Palvelumuotoilun tavoitetila, jossa ihmiset saavat käyttöönsä parempia palveluita, joista he ovat valmiita maksamaan aiempaa korkeampaa hintaa. Näiden kautta asiakastyytyvyisyys on kasvanut ja käyttäjät ovat uskollisempia palvelun tuottajaa kohtaan. Palvelun tuottajan näkökulmasta myös palvelumuotoilun kautta tämä on kyennyt erottautumaan tietyillä sektoreilla kilpailijoistaan. (Tuulaniemi 2011, 29.)

”Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla” Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka taas koostuvat useita palvelun. Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuuden, jossa asiakkaan kokema palvelu avataan vaiheittain, jotta siihen päästään myös suunnittelun näkökulmasta käsiksi. Vaiheittainen kuvaaminen mahdollistaa myös sen, että tiettyä osaa palvelupolusta voidaan analysoida omana osanaan. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Alla (kuvio 4) on kuvattu Tuulaniemen (2011, 79) mainitsema palvelupolku asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Kuvion mukaisen ydinpalvelun kautta asiakkaalle tuotetaan varsinainen arvo. Esipalvelun kautta asiakkaalle luodaan mielikuva ja pohjustus varsinaista ydinpalvelun kautta tapahtuvaa arvon muodostusta kohtaan. Jälkipalvelulla

tarkoitetaan palvelun kokemisen jälkeistä kontaktia asiakkaalta palvelun tuottajalle. Tästä esimerkkinä asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2011, 79.)



KUVIO 4. Vaiheet palvelupolun arvon muodostumisessa

Palvelupolun palvelutuokiot muodostuvat palvelun kontaktipisteistä. Näitä kontaktipisteitä ovat toimintatavat, esineet, ihmiset ja ympäristöt. Palvelupolulla olevien kontaktipisteiden aistiärsykkeiden kautta on mahdollista vaikuttaa asiakkaaseen monin eritavoin. Ambient design on osaamisalue, jonka tarkoituksena on hyödyntää eri aisteja tunnelman luomisessa. Näitä ovat muun muassa valot, äänet, tuoksut, materiaalit ja värit. Niiden käyttämisen pyrkimyksenä on vaikuttaa suunnitelmallisesti asiakkaaseen. (Tuulaniemi 2011, 80.)

Asiakkaalle tuotettavan palvelun saattaa muodostaa eri palvelun tuottajien muodosta kokonaisuus. Esimerkiksi matkailuautolomissa asiakaspalvelun tuottaa yksi taho ja auton siivouksen oma yrittäjä. Asiakkaalle nämä näyttäytyvät kuitenkin yhtenä kokonaisuutena josta vastaa asiakaspalvelun tuottava brändi. Tämän vuoksi siivouspalvelun tuottajan pitää omaksua brändin mukainen standardi taso, jotta kokonaiskuvaa ei laske tämä ulkopuolisen palvelun tuottajan osuus kokonaisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 81.)

#### 4.4 Aineeton pääoma ja henkilöstön rooli asiakaskokemuksen rakentajana

Henkilökunnan asiantuntevalla osaamisella tuottaa asiakaspalvelua yhdessä toimivien teknisten laitteiden kanssa on keskeinen vaikutus laadukkaiden matkailupalvelujen rakentumiseen. Asiakkaiden toiveisiin perustuva, ystävällinen ja tehokas asiakaspalvelu luo

asiakastyytyväisyyden ytimen. Asiakaspalvelijoilla on palvelun näkyvistä elementeistä keskeisin rooli ja heidän olemus sekä suhtautuminen asiakkaisiin vaikuttaa merkittävästi matkailuyrityksen palvelusta saatavaan kokemukseen. (Albanese & Boedeker 2002, 72–73.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi keskeinen aineettoman pääoman muoto, jolla yritys voi sitouttaa henkilöstön yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin (Tekes 2004, 7). Aineettoman pääoman onnistuneella hyödyntämisellä on suuri merkitys palveluyritysten onnistumiseen. Aineettoman pääoman roolia on havainnollistettu muun muassa puumetaforalla. Tämä esimerkki kuvaa puun tuottamia hedelmiä, jotka ovat mitattavissa ja havaittavissa. Hedelmäsato ei kuitenkaan ole mahdollinen ilman maasta saavia ravinteita (aineettomat resurssit), joista puu saa elinvoimansa. Hyvän sadon takuuna tulee kiinnittää huomiota maaperän laatuun kasvukauden aikana. Tämä esimerkki voidaan rinnastaa myös johtamisnäkökulmaan liiketoiminnassa. Organisaatiossa tulee olla kunnossa molemmat aineelliset ja aineettomat resurssit, jotta halutut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Lönnqvist 2010, 98.)

Aineettoman pääoman johtamisessa keskitytään muun muassa tunnistamaan, hallitsemaan, mittaamaan ja kehittämään organisaation aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman johtamisella on mahdollista saavuttaa useita hyötyjä kuten liiketoiminta prosessien ja laadun parantamista sekä organisaatiossa olevan tiedon hallintaa. Aineettoman pääoman johtaminen on paikoin haastavaa johtuen esimerkiksi imagon ja osaamisen aineettomuuden vuoksi. Johtamisessa voidaan sen sijaan keskittyä niihin asioihin, joihin pystytään vaikuttamaan suuremmin (Lönnqvist 2010, 101). Henkilöstön osaamista voidaan johtaa ja kehittää esimerkiksi kehityskeskusteluiden, henkilökohtaisten kehitys- ja koulutussuunnitelmien, työtyytyväisyyskyselyjen ja perehdytysuunnitelmien kautta (Tekes 2004, 7). Samoin asiakassuhteita voidaan johtaa tapaamisten ja asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta. Keskeistä on havaita organisaation sisältä ne aineettomaan pääomaan liittyvät kohteet, jotka tarvitsevat parannusta sekä löytää niihin soveltuvat ratkaisutavat. (Lönnqvist 2010, 101–102.)

Palveluorganisaation sisäisellä tiedon siirtämisellä on yhdessä tiedon omaksumisen ja kehittämisen kanssa keskeinen merkitys menestystekijänä sekä kilpailukyvyn perustana. Osallistuvien henkilöiden aineettomat resurssit ja vuorovaikutus luovat yhdessä syntyvän

palvelun. On oleellista miettiä, miten tietovirtoja voidaan siirtää, missä yhteydessä ja kenen toimesta. Tärkeimmiksi tiedonsiirtoprosessin tekijöiksi on määritelty avoimuus, luottamus sekä aiempi kokemus, joiden on katsottu tukevan yhteistyötä. Eksplisiittisen tiedon siirtäminen tapahtuu usein tietojärjestelmien kautta. Sen sijaan hiljaisen tiedon eli tiedon, joka pohjautuu yksilöiden osaamiseen ja kokemukseen on vaikeampaa siirtää. Hiljaisen tiedon siirtämisessä on käytetty esimerkiksi tarinankerrontaa ja analyyttistä pohdintaa. Ihmiset ovat erilaisia vuorovaikutusominaisuuksiltaan. Näin on järkevää sijoittaa puheli-aat ja avoimet henkilöt organisaation rajapintarooleihin, jolloin heidän kykynsä tiedonvälittäjinä voidaan maksimoida. On huomioitavaa, että sisäisesti siirrettävän tiedon muoto on usein sellainen, että se voidaan siirtää myös ulkopuolisille tahoille. Tämä nostaa vastaavasti riskiä tiedon vuotamista kilpailijoille. (Lönqvist 2010, 111–112, 115.)

Organisaatioiden sisäisen tiedon jakamisessa on keskitytty hakemaan erilaisia teknisiä välineitä ja menetelmiä. Useiden tiedonsiirtämiseen liittyvien tutkimusten kautta on korostettu informaatio- ja kommunikaatiojärjestelmien roolia tiedon jakamisessa. Näistä esimerkkejä ovat intranetit ja ryhmätyöskentelyohjelmat, jotka ovat muodostuneet jokapäiväisiksi työkaluiksi organisaatioihin. Näiden kautta tiedon jakaminen organisaation sisällä työntekijöiden kesken sekä organisaatioiden välillä on ketterää ja nopeaa. (Lönqvist 2010, 113.)

Sandholm (2000, 224) tuo esiin näkökulman, että laajalti uskotaan keskeisimpien laatuongelmien johtuvan yksittäisten työntekijöiden kiinnostuksen ja tarkkaavaisuuden puutteesta toiminnassaan. Sen sijaan tulisi tarkastella asiaa syvemmältä ja tutkia onko esimerkiksi työohjeistukset mahdollisesti puutteellisia tai onko annetussa työhön ohjauksessa tai koulutuksessa ollut laiminlyöntejä. Työvälineissä ja työn suorittamiseen annettussa ajassa voi olla virheitä. Usein löytyy useita osatekijöitä, joilla on vaikutusta laadun rakentumiseen, mutta joihin yksittäiset suorittavan tason henkilöt eivät voi vaikuttaa. Laatuongelmat voidaan jakaa yksilön hallittavissa oleviin ja järjestelmän hallittavissa oleviin ongelmiin. Järjestelmän hallittavissa olevat ongelmat ovat sellaisia, joihin yksittäisellä henkilöllä ei ole kykyä vaikuttaa. (Sandholm 2000, 224–225.)

Aineettoman pääoman tarkastelu palveluntarjoajan näkökulmasta nostaa esiin niiden roolin erityisesti panostekijöinä. Työntekijöiden asiantuntijuus on yksi merkittävistä inhimillisen pääoman osa-alueista, joilla on keskeinen rooli palveluiden tuottamisessa. Vastaavasti työilmapiiri ja rutiinit, jotka ovat rakennepääoman tekijöitä parantavat tuottavuutta



sekä tukevat henkilöstön työskentelyä. Suhdepääoman roolia prosessin panostekijänä tukee asiakkaan aktiivinen rooli palveluiden tuottamisessa. (Lönnqvist 2010, 99.)

Henkilökunnan kehittymisen kannalta tärkeässä asemassa on itse palveluorganisaatio, jonka tehtävänä on luoda järjestelmät, puitteet ja työkalut yhdessä arvojen ja motiivien kanssa, joiden kautta työntekijät voivat kehittyä työssään. Palveluorganisaatiolla on keskeinen rooli luoda motivaatioympäristö, jossa työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulee käyttäytyä asiakaspalvelutilanteissa. Palveluorganisaation todellinen osaamisen taso mitataankin haastavissa asiakaspalvelutilanteissa, joissa asenteet ohjaavat henkilöstön toimintaa (Albanese & Boedeker 2002, 74). Henkilöstön hyvää motivaatioita korostaa myös Rissanen (2005, 169), joka mainitsee heikon motivaation ajavan henkilöstöä käyttämään vain 10 – 20 % mahdollisuuksistaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoitumisella on selkeä yhteys myös määreisiin vastuu ja osaaminen. Hyvän palvelun elementteinä ovat osaaminen ja motivaatio, joilla on selkeä yhteys. (Rissanen 2005, 169.)

Palveluhenkilöstön ammattitaito rakentuu erilaisista asioista asiakkaan näkökulmasta. Tekninen osaaminen määrittelee, miten hyvin asiakaspalvelija suoriutuu teknistä osaamista vaativista tehtävistä ja hallitsee työprosessit sekä niihin liittyvien laitteiden käytön. Asiakaspalvelijan tärkeänä ominaisuutena on onnistua vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja kyky tunnistaa asiakkaiden tarpeet sekä reagoida niihin oikealla tavalla oikeaan aikaan. Vuorovaikutuslaatu on merkittävä tekijä, kun puhutaan matkailutuotteeseen liittyvästä vuorovaikutuksesta ja vieraanvaraisuudesta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Tässä korostuu asiakaspalvelijan palvelualttius, ystävällisyys, kyky puhua asiakkaan kieltä sekä henkilöstön ulkoinen olemus ja käytöstavat. Vuorovaikutuslaatu riippuu asiakaspalvelijan palveluhalusta, johon voi vaikuttaa henkilön sen hetkinen tilanne ja mieliala. Asiakaspalvelijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on vaikutusta vuorovaikutuslaatuun, mutta pitää nähdä myös yrityksen tapa toimia ja tukea henkilöstöään erinomaisiin suorituksiin. Vuorovaikutuslaatuun voidaan vaikuttaa muun muassa panostamalla sisäiseen laadun seurantaan ja palautejärjestelmiin sekä vastuun antaminen tukemalla erilaisia yhteistyön muotoja. Yrityksen johdon on hyvä huomioida, että sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö tarjoaa asiakkaille laadukkaampaa toiminnallista, teknistä ja vuorovaikutuslaatua. (Komppula & Boxberg 2005, 43.)

Asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisilla palvelutaidoilla on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen kannalta. Yhden henkilön hoitaessa hänen osuutensa huonosti, on sillä vaikutusta asiakkaan saamaan kokonaiskuvaan palvelun laadusta. Kääntäen voidaan todeta myös, että yhden erinomaisesti palvelua tuottavan henkilön kautta voidaan kääntää kokonaismielikuva palvelun laadusta negatiivisesta positiiviseksi. (Performance Research Associates 2006, 10.)

”Tiimi on saman tai useamman organisaation tai työpisteen työntekijöistä koostuva, nimetty ryhmä, jonka jäsenet työskentelevät yhdessä synergian saavuttamiseksi, itseohjautuvasti ja toinen toisiinsa nojautuen yhteisen, nimetyn tavoitteen saavuttamiseksi”. Tiimin tulee saada kattavasti informaatiota, jonka tulisi lisäksi olla kaikkien sen jäsenten saavutettavissa. Tämän kautta tiimillä mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa paremmin, sillä myös yhteisen tavoitteen ymmärtäminen sitouttaa tiimin jäseniä sen saavuttamiseen. (Nordman, Sjöberg & Nieminen, 1998, 11, 13.)

Tiimin vuorovaikutuskulttuurilla on keskeinen merkitys asiakaspalvelun onnistumisen kannalta. Avoin ja demokraattinen sisäinen viestintä rakentaa laadukasta ja avointa viestintää samoin myös asiakkaita kohtaan. Kunnioittava suhtautuminen työkavereiden osuudesta kohtaan tarjoaa mahdollisuuden selvittää asiakkaiden haasteita optimaalisesti joko tarvittaessa tiimin kesken tai yksittäisten tiiminjäsenten kautta (Nordman ym. 1998, 55). Tiimien tulisi pitää riittävä määrä kokoontumisia, joiden ilmapiiri on avoin ja kaikilla jäsenillä on mahdollisuus sanoa heille tärkeät asiat. Tiimivetäjän roolina on huolehtia ajankohtaisesti tärkeät asiat sekä pitää huoli käytännöistä. Heikkoina tiimikokouksien ominaisuuksina nähdään huonon ilmapiirin ja osallistujien tietämättömyyden kokouksen asialistauksesta. (Rissanen 2005, 126–127.)

Tiimien toiminnan kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia palvelun näkökulmasta. Yksi kynttilä luo valoa, mutta kun kahden kynttilän valo yhdistetään, on sen valo neljä kertaa kirkkaampi kuin yksittäisen kynttilän vastaava. Tiimien toimintaan organisaatioissa liittyy muutamia havaittuja haasteita. Organisaatiot aliarvioivat henkilöiden tärkeyttä ja sitä, kuinka nämä yhdessä kuvainnollisesti voisivat kirkastaa valoa. Organisaatiot eivät myöskään osaa tarpeeksi hyvin rakentaa tehokkaita tiimejä ja sitä kautta yhdistää ihmisten osaamista tuottavammaksi kokonaisuudeksi. (Brown 1999, 141–142.)

Henkilökunnan kyky työskennellä itsenäisesti ja itseohjautuvuus korostuvat liiketoiminnassa, jossa joudutaan toimimaan rajallisin henkilöstöresurssein, mutta samaan aikaan tuotetaan vaativaa ja monipuolista asiakaspalvelua. Tässä tilanteessa myös henkilöstön jäsenten välinen sujuva sekä kattava tiedon kulku on avainasemassa, koska henkilöstö ajautuu väkisin tilanteisiin, joihin hänellä ei ole muutoin suoraa vastausta. (Nordman ym. 1998, 21.)

Tiimin parhaalle mahdolliselle yhteishengelle voidaan nähdä muutamia keskeisiä piirteitä. Ilmapiirin olisi hyvä olla rentoutunut ja epämuodollinen. Tiimin jäsenten sitoutuminen yhteiseen toimintaan on vahvaa he ovat kiinnostuneita asiasta. Tiimin jäsenet tulevat kuulluksi ja kaikki hyväksyvät asetetut tavoitteet. On tärkeää huomata, että yrityksen sisäiset ongelmat, johtamiskulttuuri sekä palvelutiimin sisäinen henki heijastuvat asiakkaalle heidän kokeman palvelun kautta. Tästä johtuen tiimien sisäinen vuorovaikutus on merkittävässä osassa palvelukokonaisuuden onnistumisessa, arvioimisessa sekä kehittämisessä. (Nordman ym. 1998, 14, 42.)

Nordman-Sjöbergin ja Niemisen (1998) mukaan hyvän tiimin vetäjän ominaisuuksiksi voidaan osoittaa tiettyjä asioita (taulukossa 1). Taulukosta nousee esiin keskeisiä tekijöitä, joita vaaditaan myös matkailuautolomia tuottavan vuokratoimipisteen esimieheltä. Näistä voidaan nähdä korostuvan erityisesti seuraavat ominaisuudet. Tehokuuteen suuntautuneisuus korostaa tiimin vetäjän kykyä asettaa haastavia tavoitteita sekä hyödyntää olemassa olevia resursseja maksimaalisesti. Toiminnallisuuden kautta esimies saa asiat sujumaan, hankkii tietoa ja ratkoo ongelmia. Itseluottamuksen kautta esimies osoittaa päättäväisyyttä sekä itsevarmuutta. Samalla hänellä on kyky ilmaista itseään. Loogisuuden kautta esimies saa toiminnot raiteille sekä kykenee erotella syyt ja seuraukset. Myönteisen ihmiskäsityksen ja sosiaalisen vallan käytön kautta esimies kykenee hallitsemaan ryhmänsä, ohjamaan tämän kohti tavoitteita sekä luomaan luottamuksen ryhmänsä jäseniin. Taulukossa mainitut asiat on helppo yhdistää menestyksekkään esimiehen ominaisuuksiksi. On kuitenkin hyvä huomata, että mainitut ominaisuudet ovat oleellisia kaikille, jotka työskentelevät asiakaspalvelun parissa. (Nordman ym. 1998, 67–68.)

TAULUKKO 1. Millainen on hyvä johtaja (Nordman 1998, 67 – 68)

Tehokkuuteen suuntautuneisuus	Ryhmäprosessien hallintataito	Diagnostinen kyvykkyys
Itseluottamus	Suullinen esitystaito	Loogisuus
Kokonaisvaltaisuus	Myönteinen ihmiskäsitys	Realistinen minäkuva
Toiminnallisuus	Kyky johtaa ja vaikuttaa	Sosiaalisen vallan käyttö

Tiimin motivointi on tärkeässä osassa esimiehen päivittäistoimintaa. Asiakkaiden taholta tuleva palaute ei aina ole oikeudenmukaista ja sillä saattaa olla varsin negatiivinen vaikutus työntekijöiden tunnetiloihin. Esimiehen tuleekin tukea työntekijöitä ja saattamaan nämä tilanteiden yli, kun he ovat ahdistuneita kokemastaan palautteesta. Esimiehen tulee kyetä tuottamaan tiimille myös rakentavaa palautetta, joka tulee kuitenkin olla yleistä ilman kohdistamista tiettyyn työntekijään. Esimiesten olisi hyvä pitää esimies-alaiskeskusteluja, kuten kehityskeskusteluja, joiden kautta esimiehellä on hyvä mahdollisuus motivointiin sekä keskustella miten yhteiset tavoitteet ovat toteutuneet ja missä on onnistuttu sekä missä on mahdollisesti parantamisen varaa. On tärkeää muistaa, että jokainen kaipaa palautetta tekemästään työstä ja erityisesti julkisesti annettu palaute hyvästä työstä motivoi henkilöitä jaksamaan eteenpäin. (Nordman ym. 1998, 70–71.)

Tiimin vetäjän ja esimiehen tulee olla kiinnostunut alaistensa työhön perehdyttämisestä. Uuden työntekijän työhön perehdyttäminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys ja se onkin nimetty työsuhteen yhdeksi laiminlyödyimmistä toimista. Yleisimmät syyt millä perehdyttämisen virheitä perustellaan ovat siihen riittämätön aika ja toisaalta se, että liian lyhyessä ajassa yritetään kertoa liian paljon asiaa uudelle työntekijälle. Seurausta heikosta perehdytyksestä ovat seuraavat asiat uudelle työntekijälle:

- Hän ei kykene toimimaan oikein ja joutuu turvautumaan jatkuvasti muiden apuun
- Hän ei koe itseään tervetulleeksi, kun uusi tieto annetaan kiireessä
- Hänen osaamisensa on vajaakäytössä ja virheitä joudutaan korjaamaan

Perehdyttämisen tulisi olla olemassa selkeä suunnitelma ja listaus asioista, jotka hänelle käydään läpi. Tästä esimerkkinä (taulukko 2) on Reinbothin mainitsema neljä-osainen perehdyttämisrakenne. (Reinboth 2008, 82–84.)

TAULUKKO 2. Perehdytyksen sisältö (Reinboth 2008, 83–84)

Tervetuloa taloon	Perehdytä asiakaspalvelusitoumukseen, ohjenuoriin ja yrityksen arvoihin
Perehdytä työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön	Tutustuta työyhteisöön ja työkavereihin

Työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja palautteenantokulttuuria ei saisi unohtaa. Kehityskeskustelu on säännöllisin väliajoin toteutettava vuorovaikutustilanne työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelun kautta työntekijä sekä esimies voivat kehittää keskinäistä suhdettaan ja samalla työntekijää voidaan ohjata kohdentamaan ammattitaitonsa entistä enemmän yrityksen tarpeita palveleviksi (Autio, Juuti, Wink 2010, 29). Onnistuneen kehityskeskustelun kautta työntekijä saa palautetta ja tietoa työssä kehittymisensä tueksi. Työntekijä saa kehityskeskustelusta mahdollisesti lisämotivaatiota, joka vastavasti voi tuottaa häneltä yritykselle uusia kehitysideoita toiminnan parantamiseen (Aarnikoivu 2011, 11). Työyhteisöstä poistuvaa työntekijää ei saisi päästää lähtemään ennen kuin hänen kanssaan on käyty lähtökeskustelu. Hänen kokemuseräinen tieto tulisi saattaa taloon jäävien tietoon. Lähtökeskustelu on myös tärkeä palautekanava, jolla voidaan edistää henkilöstön pysyvyyttä jatkossa. (Reinboth 2008, 85.)

Työntekijöiden kannalta hyvien tulosten saavuttamisen kannalta on erityisen tärkeää, että heillä selkeä kuva mikä on yrityksen haluama laatutaso. Tähän tulee olla olemassa todellinen viesti ja sisältö sen sijaan, että managerit jakavat vain puheen tason viestiä mitä työn laadulta odotetaan. Konkreettisesti tämä tarkoittaa oikeaa toimintasuunnitelmaa, joka tarjoaa selkeästi esiin tuodut ja yksiselitteiset laatuvaatimukset määriteltyinä. Nämä voidaan tuoda työntekijöiden tietoisuuteen käyttämällä työohjeistuksia. Nämä ja muut dokumentaatiot tulee saattaa työtä tekevien henkilöiden saataville. (Sandholm 2000, 225–226.)

Työntekijöiden olisi tärkeää olla sitoutuneita yrityksen arvoihin, sillä sitä kautta heidät nähdään erinomaisiksi yrityksen edustajiksi ja hyviksi työntekijöiksi. Näin organisaation tarina välittyy oikeassa muodossa asiakkaille, sillä he arvioivat yrityksen työntekijöitä arvolähtötiläinä, joiden kautta nämä määrittelevät myös yrityksen aitouden. (Kotler ym. 2011, 93.)

Henkilöstö on yksi organisaation kulmakivistä. Henkilöstön hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta, joka korostuu organisaation henkilöstöstrategian myötä. Henkilöstöstrategia kuvaa työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa organisaatiossa. Yhtenä työhyvinvoinnin seurannan välineenä voidaan hyödyntää henkilöstökyselyitä. Kysely antaa kuvan työhyvinvoinnin tilasta sekä mahdollisista haasteista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274–275.)

#### **4.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

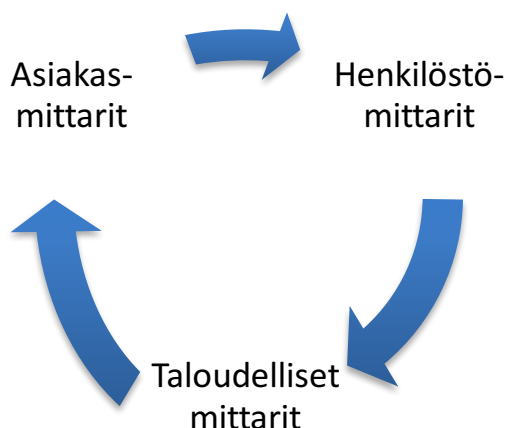
Ollakseen erinomainen laadussa on yrityksen tärkeää hankkia asiakkailta hyvä informaatiokokonaisuus palautteiden kautta. Organisaation toiminnan parannustoimenpiteiden pohjana tulisi olla asiakaspalautteet koskien asiakkaiden kokemuksia palvelun tai tuotteen kyvystä täyttää heidän tarpeensa, odotuksensa sekä vaatimuksensa. (Sandholm 2000, 137.)

Asiakastyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen on avain erinomaisen asiakaspalvelun tuottamisen kannalta. Palveluyrityksen on pyrittävä kehittämään oleellisia ja johdonmukaisia kysymyksiä, joista saatavat vastaukset auttavat organisaatioita mahdollisimman hyvin. Asiakastyytyväisyyden kautta on mahdollista paikallistaa palvelun heikkoudet, joihin voidaan tämän jälkeen kiinnittää huomiota. Kyselyn tulee olla selkeä asiakkaalle eikä sen tekemiseen saa kulua liian pitkää aikaa. Usein asiakkaat eivät välttämättä kerro ajatuksiaan, ideoitaan ja kokemuksiaan haasteita, jollei niitä heiltä kysytä. Näin ollen on olemassa riski, että organisaation näkökulmasta tärkeää tietoa ei saada tietoon, jollei asiakasta osallisteta vaikkapa kyselyn kautta antamaan palautetta. (Harris 2010, 143–146.)

Brown (1999, 75–77, 79) tuo esille kirjassaan mittarin nimeltään asiakkaan ääni, VOC (Voice of the customer). Se määritellään laajemmaksi mittariksi kuin pelkästään perinteinen asiakastyytyväisyysmittaus, jossa asiakasta pyydetään arvioimaan esimerkiksi palvelun laatua. Asiakkaan ääni –mittari on keskittynyt hakemaan selitystä siihen, miksi tyytyväinen asiakas on tyytyväinen ja vastaavasti, miksi ei-tyytyväinen asiakas ei ole tyytyväinen kokemaansa. Perinteinen asiakastyytyväisyys kysely tuottaa tietoa siitä onko asiakas tyytyväinen, mutta ei vastaavasti vastauksia, mitä tulisi tehdä, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Näin ollen hankittaessa asiakkaan mielipiteitä tätä kautta toimintaa voidaan kehittää faktojen perusteella sen sijaan kuin pelkän intuition pohjalta. Tehokas VOC-kysely pitää sisällään molempia kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä.

Asiakaspalveluhenkilöt ovat tiiviissä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa saaden näiltä paljon arvokasta tietoa asiakkaiden odotuksista ja toiveista palvelua kohtaan. Nämä palautteet on syytä huomioda sekä viestiä esimiehille, jotta tieto voidaan hyödyntää kehitystoiminnassa (Eräsalo 2011, 20). Henkilöstöllä joka on suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa, tulisi olla kykyä reagoida asiakkaiden spontaaneihin huomioihin ja kommentteihin palvelutilanteissa. Osalle henkilöstöstä tämän tyyppinen tapa toimia tulee luonnostaan, mutta osa henkilöstöstä voi tarvita ohjausta kyseisiin tilanteisiin. Yritykselle ei kuitenkaan yksin riitä, että tietoa asiakkaiden kokemuksista kerätään edellä mainitulla tavalla. Yrityksen tulee hankkia tietoa asiakkaista myös esimerkiksi kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Asiakaspalvelijoiden on oleellista myös kysellä palvelupolun loppuvaiheessa asiakkailta näiden mielipiteitä palvelukokonaisuudesta. Tähän liitännäinen keskustelu tulee alkaa luontevasti, sillä näin tilanne ei tunnu väkinäiseltä asiakkaasta. (Sandholm 2000, 138; Eräsalo 2011, 21.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen tarvitaan oikeita mittareita, jotta tulosten tarkastelu olisi riittävän monipuolista. Liiketoiminnalliset tavoitteet ovat keskeisiä eikä asiakaskokemukseen kannata panostaa, jollei se tarjoa selkeitä liiketaloudellisia lisäarvotekijöitä. Taloudelliset mittarit antavat kuvan kuinka uuden strategian jalkauttamisessa on onnistuttu, mutta ne eivät saa olla ainoa tarkastelun näkökulma asiakaskokemuksen johtamisessa. Henkilöstömittarit ja asiakasmittarit ovat oleellisia yhdessä taloudellisten mittareiden kanssa, kun tarkastellaan 360 asteen näkökulmaa asiakaskokemuksen kehittämisessä (kuvio 5). Taloudellisten tuloksien ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii onnistumisia henkilöstömittareiden ja asiakasmittareiden kautta. Henkilöstömittareiden myötä johdetaan sisäistä toimintaa kohti kulttuurin ja toiminnan muutosta kohti asiakaskeskeisyyttä. Asiakasmittareiden varmistutaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen haluttuun suuntaan. Yrityksen johdolla on merkittävä rooli, kun asiakaskokemuksen johtamista viedään eteenpäin. Johdon tulee toimia omalta osaltaan vastuullisesti suhteessa asiakkaisiin ja osoittaa valmiutensa tekemään voitavansa asiakkaiden eteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–53.)



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53.)

Mittaamisen merkityksellä on useita tulkintoja, joihin kuuluu muun muassa kapea-alainen, yhden mittarin käyttö tietyn asian tilan toteamiseen. Laajemmin katsottuna mittaaminen voidaan nähdä myös tapana selvittää tietyn isomman kokonaisuuden tila. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää työilmapiirin kartoittamista henkilöstökyselyn avulla. Mittaaminen tulisikin nähdä johtamisen apuvälineenä tuottamaan informaatioita monipuolisesti halutusta kokonaisuudesta. Mittari itsessään määritellään tarkoittavan yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia, jonka avulla voidaan muodostaa kuva halutun ilmiön tilasta. Mittarit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin mittareihin, mutta myös edelleen subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Asiakaskysely on esimerkki suorasta mittarista, joka mittaa asiakastyytyvyyttä. Odotusaika asiakasta kohden ei suoraan kuvaa palveluntarjoajan tuottavuutta, mutta sen kautta voidaan saada välillistä tietoa kyseisestä asiasta. Subjektiiviset mittarit perustuvat arviointeihin tai mielipiteisiin, joista kyselyt ja osaamiskartoitukset, ovat esimerkki näistä. Objektiiviset mittarit perustuvat sen sijaan faktoihin kuten tapahtumien keston mittaukseen ja niiden lukumäärään. Näistä esimerkkinä toimivat reklamaatiot. Objektiivisten mittareiden on koettu olevan luotettavimpia perustuen niiden tulkinnanvaraisuuden minimointiin suhteessa subjektiivisiin mittareihin. (Lönnqvist 2010, 117–119.)

Mittaamisen kolme päävaihetta ovat suunnittelu, käyttöönotto ja mittareiden käyttö osana johtamista. Suunnittelussa valitaan aluksi mitattavat tekijät, jonka jälkeen rakennetaan sopivat mittarit halutuille mitattavalle tekijöille. Mittareiden suunnittelussa on keskiössä



mieltä, mitä ovat mittaamisen tarpeet ja käyttötarkoitukset. Keskeistä mittareita rakennettaessa on sovittava käyttöperiaatteista, joita ovat mistä mittarin data saadaan, miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka on vastuussa mittarista, mikä on mittarin tavoite arvo sekä kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan. Toiminnan ohjaamisen ja kehitystyön näkökulmasta mitattavien asioiden merkitys ja hyödyllisyys tulisi olla liitettävissä organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Mitattavien asioiden priorisointi on tärkeä osa mittaristojen suunnittelua. On hyvä muistaa, että määrä ei korvaa laatua eikä kaikkea voi sisällyttää mitattavien asioiden kirjoon. (Lönnqvist 2010, 120–122.)

Mittareiden käyttöönotto on prosessin toinen vaihe. Tässä vaiheessa saatetaan joutua ottamaan toimintaan mukaan uusi tietojärjestelmä, jotta tarvittava informaatio kyetään keräämään oikeassa muodossa, toteuttamaan laskenta ja tilastointi. Käyttöönottovaiheeseen tulee sijoittaa riittävästi resursseja, jotta sen sujuva aloitus varmistetaan, sillä mikäli käyttöönotto epäonnistuu, on vaarana, ettei järjestelmän potentiaalia saada hyödynnettyä kunnolla. Mittaristolla tulee olla johdon ja henkilöstön tuki takana ja siitä tulee tiedottaa organisaatiossa. On huomion arvoista kertoa mitä on mittauksen taustalla eli miksi asioita mitataan ja lisäksi mittareiden sisältö eli mitä ja miten mittaus toteutetaan. (Lönnqvist 2010, 122–123.)

Kolmantena vaiheena on mittareiden käyttö osana johtamista. Mittareiden seuranta tulisi tarkastella toimintaa ohjaavien tahojen toimesta ja tarvittaessa tehdä korvaavia toimenpiteitä. Haasteita mittarien tulosten seurannassa voi aiheuttaa puute siihen kohdistuvan ajan käytössä tai se, että saatujen tulosten kautta ei osata tehdä oikeita johtopäätöksiä. Mittariston käyttöperusteet tulisikin olla kirjattuna ja niiden tulisi kuvata mittareiden käyttö tarkoitus. Mittaamisessa on oleellista tuottaa käyttödataa tietystä asiasta. Tulosten raportointi ja jatkotoimet pitäisi olla myöskin selvänä, sillä mittaamisen tulisi toimia organisaation ohjauksen välineenä. Mittaamisen kautta myös henkilöstön huomio keskittyy mitattaviin asioihin ja mittaamista tulisi kyetä hyödyntämään myös oppimisen välineenä. Yhtenä mittaamisen keskeisistä hyödyistä on kontrollointi siihen, tulevatko määritellyt asiat tehtyä. Mittaamiseen saattaa liittyä myös negatiivisia vaikutuksia, joihin voidaan lukea henkilöstön ahdistuminen ja yksiköiden välisen yhteistyön heikentyminen. Mittaaminen saatetaan nähdä lannistava sen sijaan, että se motivoisi ja kannustaisi henkilöstöä. Mittaustulosten oikea aikainen ja hyödyllisessä muodossa saatu tieto voi aiheuttaa haasteita. Mittaristoa tulisi arvioida tietyn väliajoin, sillä toimintaympäristöt ja organisaatiot

muuttuvat jatkuvasti. Mittareiden päivittämisen yhteydessä tulee kiinnittää huomiota ja luopua niistä mittareista, joita ei enää hyödynnetä. (Lönnqvist 2010, 123–125.)

Nykyään on tunnustettua, että asiakkaat luottavat entistä enemmän toisten kuluttajien kokemuksiin palvelusta sekä näiden suosituksiin. Kuluttajat eivät luota ainoastaan asiantuntijoiden mielipiteisiin vaan myös heidän omaan piirinsä kuuluvien, mutta heille tuntemattomien henkilöiden mielipiteisiin, jopa enemmän kuin ammattilaisten vastaaviin (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 46). Konsulttiyhtiö Bain & Company yhdessä Fred Reichheldin kanssa julkaisivat vuonna 2002 tutkimuksen, jossa keskeisenä havaintona oli, että asiakkaan suositteluhalukkuus oli johtava tulevan menestyksen mittari. Tämän kautta on tuotu esille näkemys, jossa on tärkeämpää, että asiakas on valmis suosittelemaan tuotetta toisille kuin pelkästään olemalla tyytyväinen tuotteeseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen erilaisten kyselyiden avulla on edullinen ja yleinen tapa kerätä asiakaskokemuksia. Kerääminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla prosessin eri vaiheissa. Vastausten keräämisen onnistumisprosentti voi vaihdella suuresti riippuen useista eri tekijöistä. Kyselyn luomisessa ja sen toteuttamisessa on tärkeää painottaa kyselyn suunnittelua, otoksen valintaa sekä tarjotun kannustimen astetta. Kyselyn ulkoasun tulisi olla selkeä, kysymysten helposti ymmärrettäviä ja vastaaminen tulisi tehdä käteväksi. Vastaajien määrällä ja homogeenisuudella voidaan nähdä olevan vaikutusta otoksen tuottamaan tulokseen. Suuren populaation ollessa kyseessä voidaan nähdä saatujen vastausten määrän pienenevän merkittävästi. Tarjoamalla vastaajille jotakin kannustinta kyselyn palauttamista vastaan voidaan saavuttaa merkittävää etua suhteessa vastausprosenttiin. (Leppard & Molyneux 1994, 66–69.)

Yrityksen sisällä on monia kanavia ja kohtaamisia, joiden kautta voidaan havainnoida ja kerätä arvokasta tietoa asiakaskokemuksista. Eri osastojen ihmiset kohtaavat asiakkaita eri tilanteissa, jolloin heille muodostuu kuva asiakkaiden mielipiteistä sekä asioista, joista he pitävät ja vastaavasti eivät pidä. Tämän tiedon vieminen isompaan tietopankkiin yrityksen sisällä mahdollistaa toiminnan kehittämisen kohti parempaa asiakassegmenttien huomioimista. On tosin havaittu, että iso osa tästä tiedosta jää huomiotta johtuen muun muassa siitä, kun ihminen poistuu organisaation palveluksesta tieto mukanaan ennen kuin sitä on taltioitu ylös. (Leppard & Molyneux 1994, 25.)

#### 4.6 Palvelussa havaitut virheet, asiakasriskit ja -reklamaatiot

Palvelussa havaitut ongelmat voidaan jakaa satunnaisiin virheisiin sekä pitkäaikaisiin virheisiin. Satunnaisten virheiden kohdalla voidaan puhua kontrollista, jonka kautta todennetaan, analysoidaan ja käsitellään satunnaisia virheitä osana laadun kehittämistä. Yleisesti ottaen satunnaisten virheiden käsittely nähdään suhteellisen helpoksi ja niiden hoitamiseen kykenee työntekijät yhdessä managereiden kanssa. Pitkäaikaisten virheiden kohdalla voidaan nähdä tilanne, jossa yritys on hyväksynyt toistuvuuden tietyille virheille. Syynä tälle on haaste tunnistaa syitä virheiden syntymiselle, jolloin yrityksellä on taipumus elää yhdessä pitkäaikaisten virheiden kanssa ja huomioida ne normaalina ilmiönä. Tästä syystä pitkäaikaisten virheiden eliminointi on kuitenkin todellinen laadun parannustoimenpide, joiden kautta voidaan saavuttaa merkittävää taloudellista hyötyä. Pitkässä juoksussa parempi laatu voidaan saavuttaa systemaattisella laatuvirheiden hoitamisella yhdistämällä se palveluiden ja prosessien kehittämiseen. (Sandholm 2000, 210–212, 220.)

Riskitapahtuma on yllättävä, negatiivinen ja ennalta arvaamaton tilanne. Sen vaikutus voi vaikuttaa yrityksen toimintaan eri aikajän-teillä. Se voi aiheuttaa välittömän vaikutuksen tai se voi konkretisoitua vasta jonkin ajan kuluttua. Keskeistä tässä on onnistuminen riskin torjunnassa. Esimerkkinä riskistä voidaan mainita asiakasreklamaatiot ja asiakasmenetykset. Näiden riskien hoitaminen voi olla aikaa vievää sekä kallista, mutta erittäin tärkeää. (Hellman & Värilä 2009, 151.)

Asiakasriskien johtamisessa pitää huomioida kolme keskistä näkökulmaa. Ennakoivan riskienhallinnan kautta tunnistetaan riskit. Strategisessa riskien hallinnassa se liitetään strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen. Kolmantena on taktinen riskien hallinta, jonka kautta varaudutaan riskien toteutumiseen toimenpiteitä mukauttamalla. Ennakoinnilla on tärkeä asema riskien torjunnassa. Mitä aiemmin riskit havainnoidaan, sitä enemmän on resursseja ja aikaa ennaltaehkäistä niitä. Tosin mitä pienempää joukkoa asiakkaista riski koskee, sitä vähemmän on aikaa näihin reagoida. Riskeillä on tapana kumuloitua eli huomatta tai hoitamatta jäänyt riskitapahtuma saattaa kasvaa merkittäväksi riskipositivoksi. Tällä taas saattaa olla huomattava merkitys yrityksen menestymiseen jatkossa. (Hellman & Värilä 2009, 153–156.)

Leppard ja Molyneux määrittelevät neljä kohtaa, joilla on yhteys asiakkaan kokemaan laatukuihuun. Ensimmäisenä on managereiden tietämättömyys asiakkaan odotuksista. Toisena nähdään johdon sitoutumattomuus tarjota sitä, mitä asiakkaat odottavat. Kolmantena vaikuttaa suorittamisen epätasaisuus asiakasodotusten kohtaamisessa. Neljäntenä mainitaan asiakkaan kasvaneet odotukset promootioiden kautta, joita ei kuitenkaan myöhemmin kyetä lunastamaan. (Leppard & Molyneux 1994, 56–57.)

Asiakkaan yritykselle antama korjaus ehdotus tai valitus palvelusta tulee nähdä mahdollisuutena. Tässä yrityksellä on erinomainen mahdollisuus voittaa vielä asiakkaan luottamus takaisin. On oleellista muistaa myös aina kiittää palautteesta, olkoonkin annettu palaute positiivinen tai negatiivinen. Näin asiakas kokee, että hänen palautettaan arvostetaan ja häntä on kuunneltu. (Performance Research Associates 2006, 88.)

Useilla yrityksillä on paljon opittavaa asiakasreklamaatioiden kanssa toimimisessa. He uskovat rehellisesti ymmärtävänsä asiakkaitaan, mutta saadessaan asiakasreklamaation he vastaavat tähän pikaisesti eivätkä usko reklamaatioiden olevan heille erityisen merkittävä ongelma. Tämä on kuitenkin varsin väärä uskomus, sillä on todettua, että ongelmatilanteita kohdattaessa useimmat asiakkaat eivät valita, vaan siirtyvät suoraan seuraavalla kerralla kilpailijan palvelun piiriin. Näin ollen asiakasreklamaatioihin on syytä todella keskittyä. (Brown 1999, 145.)

Asiakasreklamaatiot ovat yksi laatuinformaation lähde, joiden kautta voidaan saavuttaa paljon arvokasta tietoa, mikäli ne on kerätty ja analysoitu systemaattisesti. (Sandholm 2000, 137, 140). Asiakasreklamaatiot ovat yksi tapa kerätä tietoa asiakkaiden odotuksista, vaikkakin tässä tapauksessa ne tulevat esille tavalla, jolla odotukset eivät täyttyneet. Organisaation on tärkeää myös huomioida, että niiden asiakkaiden lisäksi, jotka reklamoivat on olemassa todennäköisesti vielä isompi määrä yhtä pettyneitä asiakkaita, mutta jotka eivät syystä tai toisesta reklamoivat. On myös tärkeää huomioida, että ne henkilöt, jotka reklamoivat edustavat mahdollisesti tiettyä asiakas-segmenttiä liittyen vaikkapa heidän koulutustaustaan tai sosio-ekonomiseen asemaansa (Leppard & Molyneux 1994, 65). Sandholm (2000, 139) toteaa, että myös asiakkaan tietyn maan sisällä olevalla asuinalueella ja uskonnolla voi olla vaikutusta ihmisten valitusaktiivisuuteen.

Oppimalla reklamaatioista yritys voi hankkia paljon arvokasta tietoa tuotteidensa ja palveluidensa laadusta. Reklamaatioiden puuttuminen ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että

palvelun taso olisi riittävä (Sandholm 2000, 139). Kaikki reklamaatiot tulisi käsitellä aina nopeasti, tehokkaasti ja kohteliaasti. Mikäli reklamaatiota ei kyetä ratkaisemaan välittömästi tulee asiakkaalle palata pikaisesti ja kertoa tilanteen olevan hallussa ja prosessin käynnissä sen ratkaisemiseksi. Laadunkehittämisen näkökulmasta on keskeistä reklamaatioiden analysointi liittyen niiden luonteeseen, toistuvuuteen, kustannukseen niiden ratkaisemiseksi sekä siihen mistä reklamaatiot ovat saaneet alkunsa. (Leppard & Molyneux 1994, 65.)

#### **4.7 Palvelun laatuauditointi**

Laatuauditoinnilla tarkoitetaan seuranta, jossa tutkitaan kaikkia niitä toimintoja, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Organisaatiolla on mahdollisuus käyttää ulkopuolisia auditointi henkilöitä tai palkata sille omat auditoinnista vastaavat henkilöt, joita voidaan kutsua myös sisäisiksi auditioijiksi. (Sandholm 2000, 187, 189.)

Laatuprosessien tarkoituksena on selvittää kuinka työtehtävät tulisi suorittaa tietyissä viitekehyksissä. Vastaavasti työ-ohjeistukset ovat tätä tarkemmin määriteltyjä ohjeita kuinka tietyt toiminnot tulisi hoitaa. Laatuauditointi liittyen edellä mainittuihin sisältää selvityksen, kuinka työ on tosiasiasa hoidettu suhteessa siihen miten määriteltynä laatuprosesseissa ja työ-ohjeistuksissa. (Sandholm 2000, 190.)

Laatujärjestelmien auditointien tarkoituksena on tuottaa kattavasti tietoa, kuinka yritys suoriutuu sen toiminnoista suhteessa olemassa oleviin määriteltyihin vaatimuksiin ja ohjeistuksiin. Edellä mainitut ohjeistukset voivat koostua vaatimuksista asiakkaisiin liittyviin toimintoihin tai yrityksen omiin laatuohjekirjoihin liitännäisistä kokonaisuuksista. Tarkasteludokumentit voivat sisältää rajatut osiot tai todetut toiminnot liittyen laatuprosesseihin tai työohjeistuksiin. Järjestelmäsuuntautuneiden auditointien tulisi tapahtua siten, että kyseisen yksikön managereilla on tietoa toteutettavasta auditoinnista. Managerien pitäisi olla mukana, kun auditointia suoritetaan. Auditoinnin yhteydessä esiin nousvista asioista tulisi keskustella managereiden kanssa. (Sandholm 2000, 191.)

Prosessien laatuauditoinnin tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, miten työ on konkreettisesti hoidettu prosessien sisällä. Auditoinnit toimitetaan tutustumalla toimipisteiden to-

delliseen tapaan toimia työtehtävien hoitamisessa. Auditoinnissa huomioidaan eri osatekijät, joilla on vaikutusta toiminnan tai prosessin laatutuloksiin. Keskeisiä osatekijöitä ovat ohjeiden mukaisen dokumentoinnin soveltaminen, liittyen prosessiohjeistuksiin ja työkuvauxiin. Toiminnassa mukana olevien apuvälineiden, materiaalien ja toimipisteen yleisen järjestyksen katsotaan liittyvän myös prosessien laatuauditointien sisältöön. (Sandholm 2000, 193–194.)

Tuotteiden laatuauditoinnin keskiönä on ajatus siitä, että yrityksen tulisi olla tietoinen sen tuottamien tavaroiden ja palveluiden laadusta. Yrityksen tulee kyetä havaitsemaan ja korjaamaan mahdolliset laatuun liittyvät epäkohdat ennen kuin niistä tulee tieto sille asiakasvalitusten kautta. Mahdollisena keinona edellä mainitun tiedon hankintaan on määrittää tuotteiden ja palveluiden standardit perustuen siihen, miten ajatellaan asiakkaiden arvioivan niitä. Laatuauditoinnissa liittyen tuotteisiin ja palveluihin on oleellista antaa tietoa sisäisille avainhenkilöille tuotekehityksen laadun faktoista. Auditoinnin kautta on viipymättä havaita laatutasoa alentavat seikat ja opittava korrelaation suhteessa laadun ja huonon laadun välillä liittyen näistä syntyviin kustannuksiin. (Sandholm 2000, 194.)

Arvioitaessa yrityksen tehokkuutta sen laatutoiminnoissa on tärkeää keskittyä tiettyihin tekijöihin. Ensinnäkin pitää huomioida kuinka hyvin tuotteet ja palvelut tyydyttävät määritellyt asiakastarpeet. Toisekseen tulee huomioida miten yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatu on suhteessa kilpailevien tuotteiden laatuun. Yrityksen tulee huomioida potentiaali jo olemassa olevien tuotteiden ja prosessien laadun parantamisen näkökulmasta. Lisäksi tulee arvioida potentiaali mahdolliseen tulovirran kasvattamiseen esimerkiksi asiakastytytyväsyyttä kasvattamalla. On oleellista, että yritys fokuoittuu hankkimaan tarkkoja lukuja suhteessa sen laatutoimintojen tehokkuuteen. (Sandholm 2000, 198–199.)

## 5 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Matkailuautoloman keskiössä on itse matkailuauto ja sen avulla mahdollisuus kokea erilaisia kohteita, mutta myös oppia autoon liittyvien toimintojen hallinta. Ketjun toimipisteiden asiakaskunta on hyvin kansainvälinen, joka vaikuttaa heille tarjoamaan informaation määrään. Ketju haluaa tukea asiakkaidensa lomakokemusta tarjoamalla palvelupolun sisällön kautta tukea ja tietoa asiakkaille, jotta heidän lomakokemuksensa olisi paras mahdollinen. Ketjun asiakastyytyväisyys on ollut viime vuodet varsin hyvällä tasolla, mutta asiakastyytyvyyden ylläpitäminen ja kasvattaminen ovat kilpailuaseman kannalta välttämättömiä. Ketju pyrkii erottumaan usealla sektorilla kilpailijoista proaktiivisella otteella palvelun laadun ylläpitämisen ja kehittämisen suhteen.

### 5.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää matkailuautoloman onnistuneeseen asiakaskokemukseen liittyviä palvelupolun osa-alueiden merkityksiä niin asiakkaan näkökulmasta, mutta myös asiakaskokemuksen johtamisen kannalta. Palvelupolun kannalta oleellisia asioita, joihin halutaan vastauksia ovat elementit itse palvelussa. Esimerkiksi se, mitä asiakas pitää tärkeänä tämän kontekstin palvelutilanteessa sekä mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia asiakaspalvelijan toiminnassa. Selvitettävänä asioina ovat lisäksi matkailuautoloman ympärille rakennettavat lisäpalvelut ja niiden tärkeys asiakkaan näkökulmasta. Tutkimus perustuu asiakasnäkemyksiin kuitenkin ilman kokemusta itse palvelupolun läpikäymisestä. Edellä mainittujen asioiden kautta ketju voi kohdistaa palvelukonseptin kehittämisen vastausten kautta saatavien tärkeiden elementtien huomioimiseen.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan uudistamisperusteinen kehitystyö. Ominaista uudistamisperusteiselle kehitystyölle on esimerkkinä toimintaprosessien uudistaminen tai työ-  
kulttuurinuudistaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26). Tämän opinnäytetyön kautta saatujen tulosten kautta on tarkoitus uudistaa ketjun palvelupolkua tuomalla siihen uusia elementtejä, jotka parantavat asiakaskokemusta. Työn kautta esille tulleiden teori-

aan pohjautuvien tietojen myötä on myös tarkoitus uudistaa ja kehittää yrittäjille suunnattua koulutusta liittyen heidän omaan sekä muun henkilöstön roolin tärkeyteen luotaessa asiakaskokemuksia.

## 5.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus, jonka erityispiirteenä on sen soveltuvuus syvällisesti tutkittavaan tutkimuskohteeseen (Ojasalo ym. 2014, 53). Tapaustutkimusta on mahdollista toteuttaa sekä laadullisessa (kvalitatiivinen), että kvantitatiivisessa (määrällisessä) tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 191). Tapaustutkimus on monipuolinen tutkimustyön näkökulmasta, koska sitä voidaan hyödyntää kaikessa kehittämisessä ja tutkimuksessa, jossa kohde on mahdollista rajata kategorisesti. Tapaustutkimuksen ominaisuutena on uusien ideoiden ja kehitysehdotusten tuottaminen. Tutkimuksen tapaukseksi soveltuu esimerkiksi prosessi, palvelu tai toiminta, josta on tarkoitus tuottaa yksityiskohtaista sekä syvällistä tietoa. Tapauksia voi olla useampi, joihin tapaustutkimus itsessään kohdistuu. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että rajallisesta tutkimuskohteesta saadaan merkittävä tietomäärä kuin että suuresta tutkimuskohteesta saadaan vähän tietoa. On yleistä, että tapaustutkimuksen kautta haetaan vastauksia kysymyksiin, miksi ja miten. (Ojasalo ym. 2014, 52–54.)

Tapaustutkimus lähtee eteenpäin yleensä tutkittavasta tapauksesta, josta tapaustutkimuksen toteuttajalla on mahdollisesti jo aiempaa tietoa. Tästä etukäteistiedosta on hyötyä kehittämistehtävän määrittelyssä. Etukäteistiedosta aiheita kohtaan on hyötyä myös siksi, että se mahdollistaa tiedon aiheen tiimoilta liittyviin kysymyksiin, joita aiheesta voi kysyä. Kehittämiskohde ei ole välttämätöntä olla tarkoin määriteltynä prosessin alkuvaiheessa. Työn etenemisen kautta voi ilmetä aiottua kehittämiskohdetta olennaisempi kehittämisosaa-alue. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

## 5.3 Tutkimuksen menetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti laadullisiin (kvalitatiivisiin) sekä määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tämän tutkimuksen laadullisen menetelmän muotona on hyödynnetty alkukartoitusta sekä osallistavaa havainnointia. Alkukartoituksen toteutus



noudatteli puolistrukturoidun haastattelun mallia, jossa kysymykset olivat laadittu etukäteen, mutta haastattelija saattoi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun etenemisen mukaisesti. Haastattelujen aineisto on tärkeää analysoida mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, kun tieto on vielä muistissa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa rajatusta kohteesta paljon tietoa ja saada sitä kautta siitä kokonaisvaltainen ymmärrys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavaa kohdetta ja usein osallistuu sen toimintaa sekä tekee tästä omia perusteltuja tulkintojaan. Määrällinen menetelmä tämän tutkimuksen osalta on lomakekysely, jossa kysytään samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä isolta joukolta vastaajia. Määrällisiä menetelmiä hyödynnetään yleisesti tilanteissa, joissa on tarkoitus testata pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2009, 104–105, 108, 111.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä monenlaisten menetelmien hyödyntäminen, jolloin tutkimuksen tapauksesta saadaan monipuolinen sekä kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksessa menetelminä hyödynnetään muun muassa kyselyitä ja haastatteluja. On tärkeää, että aineistot pyritään hankkimaan luonnollisissa tilanteissa vaikkapa tilanteita havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2014, 55).

Kyselyssä on vakioitu kysymysten muoto, joka tarkoittaa, että samat kysymykset esitetään vastaajille samoin tavoin ja samassa järjestyksessä. Vastaaja myös lukee itse kysymyksen ja antaa vastauksensa kysytyihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksen kautta voidaan saada verrattain nopeasti laaja tutkimusaineisto isolta joukolta vastaajia ja kysely voidaan ulottaa helposti laajalla maantieteellisellä alueella vaikuttaville henkilöille (Vilkkä 2007, 28). Kyselyt tuottavat usein paljon numeerista dataa, jonka analysointiin on tarjolla useita eri työkaluja. Kyselyitä voidaan toteuttaa muun muassa internetin välityksellä lähettävien linkkien kautta, suullisesti kasvotusten tai postitse lähetettävien paperisten lomakkeiden välityksellä. Kyselyn vastausten kohdalla voidaan esittää epäilyjä saadun tiedon pinnallisuuden suhteen. Tätä voidaan miettiä esimerkiksi sillä, kuinka tosisiaan vastaajat olivat vastatessaan, kuinka onnistuneita olivat kysymykset tai kuinka perillä vastaajat olivat kyselyn aihealueesta. Kyselyn luomisen perusvaatimuksena on, että sen taustalla on riittävästi tietoa aiheen ympäriltä. Mikäli taustalla ei ole riittävästi tietoa aiheesta on suositeltavaa harkita laadullisten menetelmien hyödyntämistä. (Ojasalo ym. 2009, 121–122.)

Havainnointi nähdään hyödyllisenä menetelmänä tutkimuksellisessa kehitystyössä. Havainnoinnin kautta on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä todellisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole pelkästään toiminnan katselua vaan systemaattista tarkkailua, jonka tulokset tulee kirjata välittömästi hyödyntämällä havainnointilomaketta ja esimerkiksi ottamalla valokuvia. Havainnointia on käytetty yleisesti tukena kyselyn tai haastattelun rinnalla, sillä tällä voidaan täydentää näiden kokonaisuutta. Erityisen hyvin se on nähty sopivan kehittämistehtäviin, joissa on kyse vuorovaikutuksesta toisten kanssa tai yksilön toiminnasta. Palvelumuotoilun kohdalla havainnointi on paljon käytetty menetelmä. Havainnointi tapahtuu pääasiassa siellä missä itse toimintakin eli luonnollisissa toimintaympäristöissä, jolloin tämän kautta voidaan arvioida toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin tuloksia on paikoin kritisoitu siitä, että havainnoitsija läsnäolollaan saattaa muuttaa tutkittavaa tilannetta, jolloin sen hetkinen tilanne voi havainnoinnin osalta mukautua suhteessa ei havainnoitavaan tilanteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 114–116.)

#### **5.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkimusosuus toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäisenä tehtiin alkukartoitus, jonka kautta pidettiin pienimuotoisia haastatteluja (liite 1) satunnaisille messuvieraille Matkamessuilla vuonna 2017. Alkukartoituksen vastausten, teorian ja empiirisen kokemuksen kautta rakennettiin kysely, jonka kautta haettiin isommalta vastaajajoukolta vastauksia matkailuautoloman palvelupolkuun liittyviin asioihin. Kolmantena elementtiä toteutettiin havainnointi luonnollisessa toimintaympäristössä oikeiden asiakkaiden ympärillä.

Kyselyn kysymysrakenteeseen (liite 2) on vaikuttanut monet eri seikat. Kuten Ojasalo ym. (2009, 122) kirjoittavat on kyselyn taustalla oltava riittävästi tietoa aiheesta. Tämän kyselyn taustalla on empiirinen kokemus ketjun vuokratuotteen kanssa toimimisesta vajaa kymmenen vuoden ajalta. Olen ollut tekemisissä ketjun asiakaspalautteiden kanssa tiiviisti työnkuvani kautta ja rakentanut palvelukonseptia niin asiakas- kuin työntekijäpalautteiden kautta. Kyselyn kautta pyrittiin tarkistamaan ketjun palvelukonseptin olemassa olevien elementtien tärkeyttä kuin myös uusien ideoiden mahdollista mukaan ottamisen tarvetta kyselyn vastaajien kautta.

Havainnointia suoritettiin vuokrasesongin 2017 aikana aikavälillä huhtikuu – elokuu toimipistevierailujen yhteydessä. Havainnointi toteutettiin etukäteen määritellyn kaavaketta seuraten. Kaavake on ketjun auditointi-dokumentaatioita ja sitä kautta konseptin omaisuutta, joka on ketjun ulkopuolisilta salattu dokumentti. Tällä tavoin havainnointi oli sama kaikille siihen mukaan otetuille toimipisteille. Havainnointia toteutettiin kahta maata lukuun ottamatta kaikissa muissa ketjun kohteissa. Havainnointijakso käsitti noin yhden päivän aikajakson yhden kohteen osalta, jolloin toimintaa havainnoitiin konseptin kokonaisuuden ja sitä kautta myös palvelupolkuun liittyvien osa-alueiden kautta. Havainnoinnin yhtenä päätarkoituksena oli arvioida toimipisteen toimintaa asiakkaan silmin. Olennaista oli myös havainnoida, miten toimipiste toteutti ketjun antamia graafisia ohjeistuksia liittyen toimipisteen ulkoasuun, henkilökunnan pukukoodin toteuttamiseen sekä autojen teippauksiin. Havainnoinnissa keskityttiin myös tarkistamaan vuokralle lähtevän matkailuauton siisteystaso ja pistotarkistuksina autossa oleva standardin mukainen varustelutaso sekä sen laatutaso. Asiakaspalveluprosessissa havainnoitiin asiakaspalvelijan käyttäytymistä asiakasta kohtaan, kuinka hyvin onnistuneesti tämä vei läpi auton esittelyn ja vahinkotarkistuksen. Olennaista oli keskittyä myös siihen, että kaikki määritellyt vuokraprosessidokumentit käytiin asiakkaan kanssa läpi.

Havainnointia suoritettiin myös toimipistevierailujen ohella asiakaspalautteiden kautta. Näissä seurattiin asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksia. Lisäksi tarkastelussa olivat asiakasreklamaatiot ja niihin vastaaminen. Ketjun myyntitoimisto välitti tutkijalle kopiot heidän saamistaan asiakasreklamaatioista. Asiakasreklamaatioiden kohdalla tutkittiin niiden käsittelyn lisäksi syitä niiden takana, joista haettiin kehityskohtia toimipisteiden kouluttamiseen. Havainnointiin liitettiin mukaan myös osioita henkilöstökyselyistä ja niiden tuloksista. Tähän ei kuitenkaan luo mitään erityistä tutkimusta palvelevaa kaavaketta vaan tarkastelu tapahtui ketjun laatimien kyselyiden vastausten kautta sellaisenaan. Henkilöstökyselyt olivat näin vain tukitoimena havainnoinnin yhtenä osa-alueena.

## **5.5 Tutkimusaineiston analysointi**

Alkukartoitusta varten laadittiin kysymykset tammikuun kahden ensimmäisen viikon aikana vuonna 2017. Alkukartoitus toteutettiin Matkamessuilla 20.1.2017. Kartoitus suoritettiin ketjun messuosastolla, jossa markkinoitiin matkailuautolomia ja mahdollisuuksia

toteuttaa niitä ketjun eri kohteissa. Osastolla oli ketjun myyntitoimiston työntekijöitä jakamassa informaatiota tuotteesta sekä esittelemässä matkailuautoa, joka loi vierailijoille kuvan siitä, millainen on nykyaikainen matkailuauto.

Alkukartoituksessa oli tarkoitus kerätä informaatioita koskien matkailuautolomia ja palvelupolkua, joka toteutuu vuokratoimipisteen toimesta kohteessa. Tavoitteena oli kerätä tietoa noin kymmeneltä erityyppiseltä kohdehenkilöltä/ -henkilöiltä matkamessuilta. Tähän laadittiin kahdeksan kysymyksen patteriston, joka käytiin valittujen henkilöiden kanssa suullisesti läpi. Kysymykset asetettiin loogiseen järjestykseen, jotta ne kyettiin käymään läpi ilman erillistä tukilistaa. Tiedusteltaessa henkilöiden kiinnostuksesta osallistua kartoitukseen oli positiivista havaita, että kaikki kysytyt henkilöt olivat valmiita keskustelemaan aiheesta ja vastaamaan kysymyksiin. Kukin kohtaaminen kesti keskimäärin noin 10 minuuttia ja sitä käytiin läpi vapaan keskustelun kautta kuitenkin niin, että haluttuihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Vastaukset kirjattiin ylös välittömästi keskustelun jälkeen.

Alkukartoitukseen valittiin henkilöitä, jotka olivat osaston sisällä, eli heillä oli jonkinlainen mielenkiinto matkailuautoa / matkailuautolomaa kohtaan. Yleisesti ottaen osa vierailijoista halusi vain nähdä, millainen matkailuauto on sisäosiltaan nykypäivänä. Alkukartoitukseen pyrittiin valitsemaan osastolla vierailluista henkilöistä sellaisia, joita tuote vaikutti kiinnostavan astetta enemmän. Kohderyhmän valinta onnistui erinomaisesti, sillä vastaajajoukko oli hyvin monipuolinen. Vastaajien joukossa oli naisia ja miehiä iältään noin 25 – 70-vuotta. Mukana oli muun muassa perhe pienten lasten kanssa, vanhempi pariskunta sekä eri ikäisiä henkilöitä. Yksi vastaajista oli kuulovammainen henkilö, jonka kanssa keskustelu käytiin tulkin välityksellä. Matkamessuosastolla vierailee vuosittain paljon kävijöitä, jotka ovat miettineet matkailuautolomaa ja ovat siitä hyvin kiinnostuneita. Yhtenä alkukartoituksen ajatuksena oli keskustelun kautta löytää ihmisiltä niitä syitä, miksi he eivät kiinnostuksesta huolimatta kuitenkaan päädy loppujen lopuksi vuokraamaan matkailuautoa. Tätä kautta oli ajatus mahdollisesti löytää seikkoja palvelupolun kehittämiseen, josko vastaajilla on mielikuvia, joiden vuoksi he eivät uskalla vuokrata matkailuautoa, mutta jotka voitaisiin ratkaista palvelupolun sisällön kautta.

Kyselyn vastaukset kerättiin maaliskuun aikana vuonna 2017. Kysely kohdistettiin henkilöille, joilla ei tiedetty olevan aiempaa käytännön kokemusta ketjun tuotteesta. Kyse-

lyyn suurin vastaajajoukko muodostui Tampereen Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittavista henkilöistä. Kysely laadittiin suomenkieliseksi kaikkien kysymysten osalta. Tämän kyselyjoukon vastaajat vastasivat varsin hyvin ketjun muodostamaa keskivertoa asiakasta suhteessa henkilön koulutukselliseen asemaan ja iäkrakenteeseen. Kyselyllä pyrittiin saamaan vastauksia henkilöiltä, jotka eivät olleet välttämättä muodostaneet kokemuksen kautta selkeää mielikuvaa matkailuautoloman palvelupolusta. Näin ollen vastaajat asetettiin tilanteeseen, jossa heidän tuli arvioida kysyttäviä asioita suhteessa siihen, miten matkailuautoloma ensikertalaiset asioista ajattelevat.

Kyselyn kysymykset rakennettiin ketjun palvelupolun aihealueiden ja palvelun kontaktipisteiden ympärille. Kyselyyn liitettiin kysymyksiä, joilla halutaan selvittää joitakin potentiaalisia ideoita, joita oli saatu teorian, tutkijan empiiristen havaintojen ja aiemman kokemuksen kautta. Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien kokemusta auton- ja matkailuauton vuokrauksesta. Tämän kautta on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä, miten aiemmallalla kokemuksella auton vuokrauksesta on mahdollisesti vaikutusta henkilön valintaan tietyn kysymyksen kohdalla. Tutkimuksessa haluttiin tietää myös mahdolliset asiat, jotka matkailuauton vuokrauksessa henkilöä mietityttää. Tällä tiedolla on merkitystä erityisesti, mikäli vastausten joukosta toistuu samoja asioita, joihin palvelun kautta löytyy ratkaisuja. Tätä tietoa voidaan hyödyntää jatkossa erilaisissa asiakaskohtaamisessa, joissa matkailuautolomia markkinoidaan uudelle asiakaskunnalle.

Kyselyn tekninen toteuttaminen tehtiin Survey Monkey –ohjelmistolla, joka on internet-pohjainen kyselytutkimusalusta. Vastaajajoukolle välitettiin sivustolinkki, jolla he pääsivät osallistumaan kyselyyn itselleen sopivan päätteen kautta ja heille sopivana ajankohdana.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli tuottaa ketjun palvelupolkuun uusia elementtejä ja tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset kerättiin eri menetelmien kautta. Näin niihin saatiin erilaisia näkökulmia tukemaan kokonaisuuden hahmottamista. Tutkimusongelmana oli selvittää myös palvelukonseptin johtamisen näkökulmaa, jotta asiakkaille tuotettaisiin tasalaatuinen asiakaskokemus kautta ketjun toimipisteverkoston.

### 6.1 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoituksen tuloksien kautta saatiin useita mielenkiintoisia huomioita. Ensinnäkin on yleisesti havaittavissa, että ihmisillä saattaa olla vahvoja ennakkoluuloja matkailuautoa kohtaan ja toisaalta heillä saattaa olla luulo, että matkailuautolla ajamiseen ei riitä henkilöautokortti. Nämä ovat luonnollisesti tärkeitä asioita uusien asiakkaiden hankinnan näkökulmasta.

Alkukartoituksen kautta havaittiin, että ihmisten keskeisimmät asiat liittyen siihen, miksi he eivät vuokraisi matkailuautoa liittyy mielikuvaan sen koosta ja mahdollisesti korkeasta vuokrahinnasta. Osalla vastaajista oli vaihtoehtoisia lomansa viettotapoja kuten mökki tai halu mennä mieluummin rantalomalle.

Kysymykseen mikä vuokrauksessa itsessään eniten mietityttää saatiin monen tyyppisiä vastauksia. Osaa vastaajista mietitytti mihin kaikkialle matkailuautolla voi matkustaa, mihin auton voi parkkeerata ja missä saa yöpyä. Esille nousseita asioita olivat myös vuokrauksen hinta ja auton tekniikkaan liittyvät asiat. Eräs vastaaja oli tietoinen auton tekniikasta ja esitti huolensa mahdollisesta sähkönsaanti mahdollisuudesta matkan aikana ja siihen liitännäisestä akkujen riittävydestä.

Vastaajille luotiin mielikuva siitä, että he ovat vuokranneet matkailuauton Espanjasta viikoksi. Heiltä tiedusteltiin eniten mietityttävästä asiasta liittyen vuokraukseen, kun he ovat lähdössä kotoaan kohti Espanjaa. Vastausten kirjo oli varsin monipuolinen. Osalle vastaajista nousi isoimmaksi mietinnän aiheeksi ajaminen, mihin voi matkustaa ja mahdolliset haasteet auton kanssa. Vastauksista ilmeni huoli, miten vuokratoimipiste löydetään ja mitä jos vuokratoimipisteelle saavuttaessa ei olisikaan kukaan heitä siellä vastassa. Myös

mahdollisen lennon myöhästymisestä johtuva myöhästyminen auton noudosta ja tästä aiheutuvat seuraamukset nousivat esille vastauksista. Vastauksista nousi esiin myös pohdinta auton käytön oppimisen vaikeudesta.

Tiedusteltaessa vastaajilta kumpi heille on tärkeämpää mahdollisimman nopea vuokramatkailuauton saanti vai perusteellinen käyttöopastusprosessi, pääosa vastaajista piti perusteellista käyttöopastusta tärkeämpänä. Tämä tuli esille erityisesti ensikertaa matkailuautoa vuokraavien kohdalla. Esiin nostettiin luovutusprosessiin käytettävä aika, joka ei tulisi olla yhtä tuntia enempää. Tärkeänä huomiona nousi lisäksi toive auton luovutuksessa huomioitavan asiakkaan mahdollinen aiempi kokemus matkailuautoista, jolla on merkitystä, kuinka perusteellinen luovutusprosessi on. Mainintoina perusteellisuuden näkökulmasta nostettiin esille myös huolellinen auton kunnon tarkistaminen mahdollisten olemassa olevien vahinkojen varalta.

Kysymyksellä asiakaspalvelijan toiminnasta autonluovutusprosessin yhteydessä haettiin mielipiteitä siitä, mitkä ominaisuudet ovat merkityksellisiä vastaajille asiakaspalvelijan tavassa toimia. Tähän kysymykseen saatiin hyvin monipuolisia vastauksia. Asiakaspalvelijalta toivottiin rauhallisuutta, pitkäjänteisyyttä ja kykyä ymmärtää ensikertalaista. Hänen tulisi osata antaa matkustusvinkkejä, mutta myös mitä reittejä ja teitä tulisi välttää. Lisäksi nostettiin esille toive monipuolisesta kielitaidosta ja taidosta kuunnella asiakasta. Asiakaspalvelijan olemus tulisi olla kuitenkin rento, ystävällinen ja hymyilevä.

Kysymykseen koskien vastaajien näkemykseen vuokratokumenttien saatavuudesta omalla kielellä saatiin varsin laaja vastaus skaala. Osa vastaajista piti joko tärkeänä tai ehdottomana sitä, että dokumentit olisivat omalla äidinkielellä. Osa taas koki sen mukavana lisäetuna. Osalle tällä ei ollut mitään merkitystä. Suurin huoli vastaajilla oli vuokraehtojen ymmärtämisestä. Vastaajista oli selvästi havaittavissa, että nuorille eivät omalla äidinkielellä saatavissa olevat dokumentit ole niin oleellisia kuin iäkkäimmille vastaajille.

Vuokraamon olisi hyvä tarjota tiettyjä tukipalveluja matkan ajaksi asiakkaille. Vastaajat kokevat tarpeelliseksi yhteydenpidon muodoksi matkan aikana puheluiden soittamisen, chat-palvelun, sähköpostin sekä tekstiviestit. Kartoitukseen osallistunut kuuro nosti erityisesti tekstiviestin esille kommunikointivälineenä, johtuen puhekyvyn puutteesta.

Vastaajilta tiedusteltiin ajatuksia ongelmatilanteiden hoitamiseen, jossa asiakas on kohdannut matkalla ongelman ja johon vuokraamo on vastuullinen. Vastaajat nostivat esiin vuokraamon tavoitettavuuden, joka olisi hyvä olla mallia 24/7. Selkeät ohjeet miten toimia ja minne mennä on tarpeen sekä olemassa oleva vuokraamon ulkopuolinen tukiverkosto nähtiin oivallisiksi asiakasta avustaviksi toiminnoiksi. Yksi vastaaja toivoi nopeutta ongelman ratkaisuun, mutta sanoi ymmärtävänsä ongelmatilanteisiin liittyvät realiteetit niiden ratkaisemiseksi. Eräs vastaaja korosti vuokraamohenkilökunnan ymmärtämistä ja myötätuntoista suhtautumista asiakkaan ongelmiin.

## 6.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi 43 henkilöä, joista 56 % oli naisia ja 44 % miehiä. Suurin osa vastaajista (36%) sijoittui ikävuosien 36 – 49 välille (taulukko 3). Toiseksi suurin vastaajaryhmä (27%) olivat 26 – 35-vuotiaat ja kolmanneksi eniten (23%) osallistujista sijoittui 50 – 65-vuotiaiden ryhmään.

TAULUKKO 3. Kyselyn vastaajien ikäjakauma

Vastaajan ikä	Osuus vastaajista
18 - 25 vuotta	9 %
26 - 35 vuotta	27 %
36 - 49 vuotta	36 %
50 - 65 vuotta	23 %
yli 66 vuotta	5 %

Vastaajista vajaat puolet (41%) kertoi joskus vuokranneensa henkilöauton, joten voidaan todeta, että lähes puolella vastaajista on kokemusta auton vuokrauksesta. Kyselyyn osallistujista 36% on matkustanut joskus matkailuautolla, mutta ei omaa kokemusta sen vuokraamisesta. Vastaavasti yhdeksällä prosentilla vastaajista oli kokemusta myös matkailuauton vuokraamisesta. Vastaajista 16 % on ollut mielessä jossain vaiheessa kokeilla matkailuauton vuokrausta.

Matkailuauton vuokrauksessa mietityttää vastaajia eniten vuokrauksen hinta. Tämä tekijä sai 72 % valinnan kyselyyn vastanneista. Tämän kysymyksen kohdalla oli mahdollisuus



valita enemmän kuin yksi vaihtoehto. Toiseksi eniten vastaajia mietitytti auton käyttöön liittyvien lisälaitteiden hallitseminen ja kolmanneksi suurimman osan vastauksista sai auton suuri koko ja ajamiseen liittyvät asiat.

Kyselyssä toistettiin sama kysymys kuin alkukartoituksessa eli tiedusteltiin asiakkaiden ajatuksia kuvitteellisessa tilanteessa, jossa he olisivat lähdössä matkailuautolomalle Espanjaan. Tämän kyselyn kohdalla oli kuitenkin tarkennettu haettavia vastauksia liittyen vuokratoimipisteen toimintaan auton noudon, matkan aikaisten tukipalveluiden ja auton palautuksen yhteydessä. Lisäksi pyydettiin vastaajia miettimään, miten vuokraamo voisi tukea asiakkaita näihin asioihin liittyen. Vastausten painotus oli mahdollisten ongelmien hoitamisen saralla. Yleisin vastaus koski huolta siitä, miten vuokraamon tavoittaa mahdollisessa ongelmatilanteessa. Tähän liitännäisenä moni vastaaja mietti saako hän palvelua ongelmatilanteissa suomen kielellä, kuten eräs vastaaja kirjoitti ”*Jos auton kanssa on ongelmia, saako palvelua omalla äidinkielellä?*”. Yleisesti vastaajat kaipasivat tietopakettia yleisiin matkustamiseen liitännäisiin asioihin kuten tiemaksuihin, yöpymispaikkoihin, paikallisiin lainsäädäntöihin sekä auton teknisiin asioihin.

Vastaajilta haluttiin näkemys siihen, mielletäänkö matkailuauton noutoprosessi nopeaksi vai onko vastaajien lähtökohtainen suhtautuminen se, että luovutusprosessiin tulee kulumaan aikaa. Vastaajista yksikään ei valinnut vaihtoehtoa jossa tarjottiin nopeaa asiakaspalveluprosessia ja matkaan lähtöä yhdessä pintapuolisen käyttöperehdytyksen kanssa. Sen sijaan noin 55 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”Yksityiskohtainen perehdytys matkailuauton käyttöön, vaikka siihen kuluisi aikaa”. Vastaajista noin 30 % valitsi vaihtoehdon, jossa ehdotettiin etukäteen saatavaa itseopiskelumateriaalia ja kohteessa pikaista käyttöopetusta, jotka mahdollistaisivat nopean matkaan lähdön. Neljäntenä vaihtoehtona ollut nopea käyttöopastus yhdessä kattavien autossa olevien käyttöohjeiden kanssa ei saanut kuin noin 16 % äänistä. Näin voidaan todeta henkilökohtaisen auton käyttöopastuksen olevan tärkeässä roolissa matkailuauton luovutusprosessissa, vaikka autossa olisikin monipuoliset käyttömanuaalit. Vastaajien oppiminen voidaan katsoa tapahtuvan tämän aiheen osalta enemmän nähdyn kuin vain luetun kautta.

Asiakaspalvelijan ominaisuuksista nousi kaksi ominaisuutta ylitse muiden arvioitaessa matkailuautovuokraamon asiakaspalvelijan tärkeitä ominaisuuksia. Vastaajia pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista kaksi heille tärkeintä ominaisuutta. Asia-

kaspalvelijan tulisi olla ystävällinen ja kärsivällinen koko prosessin ajan. Toisena asiakaspalvelijan tulisi hallita auton vakuutuksiin, vahinkoihin liittyvät asiat yhdessä asiakkaan vastuuseen mahdollisissa vahinkotilanteissa liittyvät asiat. Näiden takana seuraaviksi arvostettiin asiakaspalvelijan vahva auton tekninen osaaminen, kyky palvella asiakasta tämän äidinkielellä sekä osaaminen jakaa tietoa matkustamiseen ja nähtävyyksiin liittyvistä asioista. Lisäkommentteina mainittiin asiakaspalvelijan kyky ”tulla asiakkaan tasolle” kun kerrotaan tekniikkaan liittyvistä asioista. Myös asiakaspalvelijan kyky kuunnella asiakasta nostettiin esiin.

Vastaajilta kerättiin heidän ajatuksiaan, mitkä olisivat sellaisia vuokraamon tarjoamia tukipalveluita, jotka toisivat heille lisäarvoa matkailuautolomaansa. Eniten mainintoja tuli vuokraamon puolesta tarjottavalle tukipuhelinnumerolle, joka tulisi palvella vastaajia ympärivuorokauden. Usea vastaaja liitti kommunikaatiovälineeksi myös chat-palvelun. Jokunen vastaaja mainitsi, että tukipalvelut tulisi saada myös omalla äidinkielellä. Yleisesti mainittiin kohdeinformaatio koskien erityisesti leirintäalueita ja huoltoasemia, mutta muutaman maininnan saivat myös vesi- ja wc:n tyhjennyspaikat sekä mahdollisiin tietul- leihin liittyvät opastukset.

Seuraavassa kysymyspatteristossa vastaajia pyydettiin arvioimaan eri asioiden tärkeyttä suhteessa ajatukseen, että he vuokraavat matkailuauton ulkomailla sijaitsevasta vuokra- toimipisteestä. Vastausvaihtoehtoina olivat ”ei ollenkaan tärkeää minulle”, ”ei kovinkaan tärkeää minulle”, ”jossain määrin tärkeää minulle”, ”hyvin tärkeää minulle”.

TAULUKKO 4. Kyselyn vastausten jakautuminen

	<i>Ei ollenkaan tärkeää minulle</i>	<i>Ei kovinkaan tärkeää minulle</i>	<i>Jossain määrin tärkeää minulle</i>	<i>Hyvin tärkeää minulle</i>
Voin noutaa ja/tai palauttaa auton myös viikonloppuisin	5 %	0 %	43 %	52 %
Yhteydenpito minun ja vuokratoimipisteen välillä alkaa jo ennen kohteeseen saapumista	5 %	25 %	36 %	34 %
Vuokratoimipisteen palveluajat ovat mahdollisimman joustavat	2 %	2 %	41 %	55 %
Etukäteen tarjottava tietopaketti matkustamisesta matkailuautolla kohdemaassa	2 %	7 %	36 %	55 %
Autovuokraamon tarjoama maksuton asiakaskohtainen kuljetuspalvelu lentoaseman ja vuokratoimipisteen välillä (oletus, että vuokratoimipiste ei sijaitse lentoaseman alueella)	2 %	14 %	39 %	45 %
Vuokratoimipisteen edustava ulkoasu (piha-alue, sisustus, yms.)	12 %	23 %	56 %	9 %
Vuokratoimipisteen yleinen siisteys	2 %	19 %	63 %	16 %
Työntekijöiden yhdenmukainen vaatetus, joka edustaa kyseistä brändiä	12 %	30 %	49 %	9 %
Asiakaspalvelun saaminen äidinkielelläni	9 %	36 %	34 %	20 %
Vuokrattava matkailuauto on siivottu ja valmisteltu korkeita laatuvaatimuksia noudattaen	0 %	2 %	23 %	75 %
Vuokrahintaan kuuluu laadukas ja kattava keittiövälineistö	2 %	5 %	60 %	33 %
Kattava lisätuotteiden ja -palveluiden ostopotentialisuus auton noudon yhteydessä	2 %	41 %	39 %	18 %
Vuokraukseen liittyvien dokumenttien käännösversiot omalle kielelleni (mm. lisätuotehinnalista, vuokraehdot, vuokrasopimus, auton käyttömanuaalit)	2 %	16 %	32 %	50 %
Esimerkkien kautta havainnollistetut vahinkotapaukset ja niiden kustannukset	0 %	20 %	48 %	32 %

Vastaajille vaikuttaa olevan hyvin merkityksellistä se, että he saavat palvelua heille sopivaan aikaan (taulukko 4). Useat vuokraamot eivät välttämättä palvele asiakkaitaan viikonloppuisin, mutta tämän kyselyn vastaajajoukon mielestä palvelun saaminen viikonloppuisin on hyvin tärkeässä asemassa.

Kysymykseen yhteydenpidosta (taulukko 4) vuokratoimipisteen ja asiakkaan välillä saatiin hieman jakoa. Noin kolmasosa vastaajista piti hyvin tärkeänä, että vuokratoimipiste olisi heihin jollain tavalla yhteydessä ennen kohteeseen saapumista. Kokonaisuutena 70% vastaajista koki jossain määrin tai hyvin tärkeäksi yhteydenpidon. Vastaajista vain 5% koki, että yhteydenpito ei ole heille millään tavoin tärkeää.

Palveluaikojen joustavuudella on iso merkitys vastaajille (taulukko 4). Yli puolet vastaajista kokee, että joustavat palveluajat ovat heille hyvin tärkeitä.

Etukäteen saatava tietopaketti koskien matkustamista matkailuautolla kohdemaassa tarjosi varsin selkeän linjan asian tärkeydelle vastaajien keskuudessa (taulukko 4). Vastauksen jakautumisen perusteella tämän tyyppiselle palvelulle on vastaajakunnan mielestä tarvetta. Alle kymmenen prosenttia vastaajista koki tämän tyyppisen tuotteen itselleen ”ei tärkeäksi” tai ”ei kovin tärkeäksi”.

Maksuttoman kuljetuspalvelun tärkeyteen vuokratoimipisteen ja lentoaseman välillä saatiin myös hieman vaihtelua. Vastaajista 14 % valitsi vaihtoehdon ”Ei kovinkaan tärkeää minulle” ja 39 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jossain määrin tärkeää minulle”. ”Hyvin tärkeää minulle” –vaihtoehdon valitsi alle puolet vastaajista, vaikka kysymyksessä oli määriteltynä vuokratoimipisteen sijainti lentoaseman alueen ulkopuolella.

Yhtenä konseptin elementtinä on yhdenmukainen visuaalinen ulkoasu. Tälle vastaajajoukolle ei vaikuttanut olevan erityistä merkitystä toimipisteen edustavalle ulkoasulle (taulukko 4). Tässä on nähtävissä, että vain vajaalle kymmenelle prosentille vastaajista tällä on hyvin oleellinen merkitys. Painotus on tässä selvästi neutraalilla sektorilla suhteutumisen toimipisteen ulkoasuun.

Vuokratoimipisteen yleisellä siisteydellä suhteessa vastaajien mielipiteeseen kyseisestä asiasta, on myös suhteellisen neutraali linjaus (taulukko 4). Suurella osalla vastaajista toimipisteen yleisellä siisteydellä on jossain määrin merkitystä. Vastaajista vain 2 % valitsi vaihtoehdon ”Ei ollenkaan tärkeää minulle”. Vastaajilla oli myös varsin neutraali näkemys työntekijöiden yhdenmukaisella vaatetuksella, joka edustaa vuokraamobrändiä. Vastaajista 49 % valitsi vaihtoehdon ”Jossain määrin tärkeää minulle” ja 30 % vaihtoehdon ”Ei kovin tärkeää minulle”.

Asiakaspalvelun saamisen tärkeyteen omalla äidinkielellä saatiin hajontaa vastauksien kesken (taulukko 4). Vastaajista 20 % koki tämän hyvin tärkeäksi itselleen. Näistä vastaajista 78 % oli naisia ja 22 % miehiä. Ristiintaulukoitaessa kyseisen valinnan tehneiden henkilöiden ikään voidaan havaita, että 44 % vastaajista edusti ikäryhmää 50- 65 -vuotiaat ja 33 % vastaajista ikäryhmää 36-49 -vuotiaat.

Vuokrattavan matkailuauton tulee vastausten perusteella olla siivottu ja valmisteltu korkeita laatuvaatimuksia noudattaen (taulukko 4). Tämä käy ilmi seuraavasta kysymyksestä, jossa haettiin painotuksia koskien aiheen tärkeyttä kyselyyn vastaajilta. Vastaajista 75 % painotti tämän olevan hyvin tärkeää itselleen, joka vahvistaa tämän aiheen tärkeyttä matkailuauton siivouksessa ja valmistelussa asiakkaille.

Vastausten perusteella on nähtävissä, että matkailuauton varustukseen tulee kuulua laadukas ja kattava keittiövälineistö (taulukko 4). Vastaajista 60 % arvioi tämän olevan josain määrin tärkeää itselleen ja 33 % vastaajista valitsi sen hyvin tärkeäksi itselleen. Näin 93 % vastaajista arvioi laadukkaan ja kattavan keittiövälineistön oleelliseksi osaksi matkailuauton loman hintaan kuuluvaa kokonaisuutta.

Mahdollisuus lisätä matkailuautolomansa arvoa lisätuotteiden ja –palveluiden kautta nähdään maltillisen tärkeäksi vastaajien kesken (taulukko 4). Viidesosa vastaajista kokee tämän hyvin tärkeäksi itselleen, mutta 41 % vastaajista vastaavasti ei koe tätä mahdollisuutta kovin tärkeäksi itselleen. Vastaajista, jotka arvioivat tämän hyvin tärkeäksi itselleen, 50 % on vuokrannut joskus henkilöauton ja 25 % on joskus matkustanut matkailuautolla. Matkailuautoa joskus kokeilleiden kohdalla voidaan havaita heidän näkemysensä matkailuautoon liitännäisistä lisätuotteista, joiden kautta lomakokemusta voidaan nostaa. Vastaajista kohdalla, jotka vastasivat, että lisätuotteiden ja –palveluiden tärkeyttä ei nähdä kovinkaan tärkeäksi on havaittavissa ikäpainotus nuoremmassa ikäpolvessa. Näin voidaan todeta, että vanhemmat henkilöt (yli 50-vuotiaat) kokevat lisätuotteiden ja palveluiden hankintamahdollisuuden tärkeämmäksi kuin nuoremmat henkilöt (alle 50 - vuotiaat).

Puolet vastaajista koki, että vuokraukseen liitännäiset dokumentit olisi hyvin tärkeää olla tarjolla omalla kielellä (taulukko 4). Näistä henkilöistä 41 % edusti ikäryhmää 50-65 - vuotiaat. Lisäksi 18 % näistä henkilöistä, jotka kokivat tämän hyvin tärkeäksi, oli joskus vuokrannut sekä henkilö- että matkailuauton. Tässä voidaan nähdä jonkintasoinen yhteys henkilöiden aiemmalla kokemuksella auton vuokrauksesta ja halusta saada dokumentit omalla kielellään.

Vastaajilta haluttiin näkemystä jaettavasta tiedosta mahdollisia vuokra-autolle loman aikana sattuvia vahinkoja ja niiden kustannusrakennetta kohtaan (taulukko 4). On havaittu,

että usein asiakkaille tulee yllätyksenä sattuneiden vahinkojen todellinen kustannus. Tämän vuoksi kyselyyn lisättiin kysymys koskien auton noudon yhteydessä tarjottavien vahinkoesimerkkien tärkeyttä asiakkaille. Vastaajat selvästi kokivat näiden olevan tarpeellisia, sillä 80 % vastaajista arvioi ne joko jossain määrin tai hyvin tärkeiksi itselleen. Näistä vastaajista 43 % on joskus vuokrannut henkilöauton, joten tämän tutkimuksen osalta voidaan nähdä auton vuokrauskokemuksella olevan tietty yhteys vahinkoesimerkkien havainnollistamisen tärkeyteen. Jatkettuna 80 % niistä henkilöistä, jotka ovat joskus vuokranneet henkilöauton kokevat vahinkoesimerkit joko jossain määrin tai hyvin tärkeiksi itselleen.

Kyselyn viimeisessä kysymyspatteristossa jatkettiin mielikuvalla siitä, että vastaaja vuokraisi matkailuauton ulkomaisesta vuokratoimipisteestä. Heitä pyydettiin arvioimaan annettujen asioiden tärkeyttä osana heidän kuviteltua kokemusta matkailuautolomasta.

TAULUKKO 5. Kyselyn vastausten jakautuminen

	<i>Ei ollenkaan tärkeää minulle</i>	<i>Ei kovinkaan tärkeää minulle</i>	<i>Jossain määrin tärkeää minulle</i>	<i>Hyvin tärkeää minulle</i>
Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien matkailunähtävyyksiä kohdemaassa	7 %	39 %	30 %	25 %
Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien leirintäalueita kohdemaassa	2 %	7 %	57 %	34 %
Tietopaketti koskien yleisimpiä liikennesääntöjä ja -merkkejä sekä ajamista kohdemaassa	4 %	14 %	36 %	46 %
Auton käyttöopas paperisena versiona autossa (vs. vain digitaalisena esim. saatavilla omaan älypuheliimeen tai tablet - tietokoneeseen)	5 %	16 %	57 %	23 %
Auton käyttöopas sinun omalla äidinkielelläsi (vs. vain englanninkielinen versio)	14 %	18 %	32 %	36 %
Autovuokraamon tarjoama navigaattori lisämaksusta (vs. oman älypuhelimien navigointisovellus)	9 %	36 %	36 %	18 %
Internetiin pääsy ulkomailla matkailuautoloman aikana	5 %	18 %	18 %	59 %

Vastaajien näkemys vuokratoimipisteeltä saatavien matkailunähtävyyksiä koskevien esitteiden tärkeydestä vaihteli jonkin verran (taulukko 5). Hyvin tärkeäksi tämän arvioi neljäsosa vastaajista ja yhdistettynä tämä ”jossain määrin tärkeäksi” valinneiden kesken, saavutettiin 55 % osuus vastaajista. Kuitenkin vain 7% prosenttia vastaajista koki tämän ”ei ollenkaan tärkeäksi” itselleen.

Vastaajat kokivat oleelliseksi saada vuokratoimipisteeltä kohdemaan leirintäalueita koskevia esitteitä, sillä 91 % vastaajista arvio tämän joko ”jossain määrin-” tai ”hyvin tärkeäksi” itselleen (taulukko 5). Näin ollen alle 10 % vastaajista koki tämän joko ”ei ollenkaan” tai ”ei kovinkaan tärkeäksi” itselleen.

Asiakkaille jaettava tietous koskien yleisimpiä liikennesääntöjä, -merkkejä sekä ajamista kohdemaassa arvioitiin tärkeäksi osaksi vuokratoimipisteen toimintaa (taulukko 5). Hyvin tärkeäksi tämän arvioi suurin osa vastaajista ja vain 4 % vastaajista ei pitänyt tätä ollenkaan tärkeänä itselleen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan suhtautumistaan auton käyttöoppaan olemassa oloon paperisena kopiona suhteessa vain digitaaliseen versioon, joka tarjottaisiin esim. ladattava versiona omaan älylaitteeseen (taulukko 5). Paperinen versio nähtiin olevan varsin tärkeä vastaajille, sillä 80 % vastaajista ilmoitti sen olevan heille joko jossain määrin tai hyvin tärkeä. Niiden henkilöiden kohdalla, jotka valitsivat tämän olevan hyvin tärkeää itselleen, painottui ikäjakauma 80 % ikäryhmiin 36 – 65-vuotta. Tämän kysymyksen kohdalla oli havaittavissa painotus siihen, että nuoremmat vastaajat kokivat digitaaliset käyttöoppaat riittäviksi, kun taas vanhemmat vastaajat kaipasivat paperisia versioita. Edellistä kysymystä jatkettiin tiedustelemalla vastaajien mielipidettä käyttömanuaalin saatavilla olevasta kieliversiosta oman äidinkielen ja englannin kielisen manuaalin välillä (taulukko C). Vastaukset jakaantuivat eri vaihtoehtojen välille, mutta painotus oli kuitenkin siinä, että käyttömanuaalien saatavuuden omalla äidinkielellä koettiin olevan tärkeää.

Lisämaksullisen navigaattorin tärkeys ei ole selvästi tutkimuksen vastaajille oleellinen (taulukko 5). Kysymys asetettiin siten, että sillä haettiin vastausta asiakkaan valmiuteen maksaa vuokraamolle sieltä saatavan navigaattorin käytöstä suhteessa siihen, että asiakas käyttäisi oman älypuhelimensa navigointisovellusta. Vastaukset painottuivat neutraalille alueelle, mutta on kuitenkin havaittavissa edelleen jonkinlaista maksuvalmiutta kohteesta saatavaa navigaattoria kohtaan.

Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, kuinka tärkeää heille on internettiin pääsy matkailuautoloman aikana (taulukko 5). Tässä voidaan nähdä tietty jakauma vastaajien kesken. Suurimmalle osalle vastaajista (59 %) internetin käyttö kuvitteellisen matkailuautoloman aikana on hyvin tärkeää. Vastaajista 23 % kuitenkin ilmoitti, että internetin käyttö loman aikana on heille joko ”ei ollenkaan tärkeää” tai ”ei

kovinkaan tärkeää”. Tämän kysymyksen vastausten välillä ei kuitenkaan voitu havaita mitään selkeää jakoa ikäryhmien välillä. Näin voidaan todeta tämän kyselyn vastausten perusteella, että internetin käyttö on yhtä tärkeää henkilön iästä riippumatta.

Alla olevasta (taulukko 6) nähdään yhteenvetona painotuksina, kuinka tärkeiksi vastaajat kokivat eri kysymysten sisällöt. Matkailuauton siisteys ja valmistelu asiakasta varten nousi selvästi tärkeimmäksi asiaksi vastaajille. Mahdollisuus saada ja palauttaa auton myös viikonloppuisin nähdään tärkeäksi vastaajille kuten yleisesti joustavuus palveluajkojen suhteen. Vastaajat arvostaisivat myös etukäteen saatavaa tietopakettia matkustamisesta. Vähiten tärkeiksi nousivat työntekijöiden yhdenmukainen vaatetus, joka edustaa brändiä sekä vuokratoimipisteen edustava ulkoasu. Asiakaspalvelun saaminen omalla äidinkielellä ei kaikkien vastausten painotuksissa noussut merkittävään rooliin. Tästä johdettuna voidaan sanoa vastaajien kokevan, että heille riittää, mikäli vuokratodokumentit ovat omalla kielellä, mutta palvelu sen sijaan voi hoitua englanniksi.

TAULUKKO 6. Keskiarvot liittyen painotuksiin vastausvaihtojen kesken

Voin noutaa ja/tai palauttaa auton myös viikonloppuisin	3,43
Yhteydenpito minun ja vuokratoimipisteen välillä alkaa jo ennen kohteeseen saapumista	3,00
Vuokratoimipisteen palveluajat ovat mahdollisimman joustavat	3,48
Etukäteen tarjottava tietopaketti matkustamisesta matkailuautolla kohdemaassa	3,43
Autovuokraamon tarjoama maksuton asiakaskohtainen kuljetuspalvelu lentoaseman ja vuokratoimipisteen välillä	3,27
Vuokratoimipisteen edustava ulkoasu (piha-alue, sisustus, yms.)	2,63
Vuokratoimipisteen yleinen siisteys	2,93
Työntekijöiden yhdenmukainen vaatetus, joka edustaa kyseistä brändiä	2,56
Asiakaspalvelun saaminen äidinkielelläni	2,66
Vuokrattava matkailuauto on siivottu ja valmisteltu korkeita laatuvaatimuksia noudattaen	3,73
Vuokrahintaan kuuluu laadukas ja kattava keittiövälineistö	3,23
Kattava lisätuotteiden ja -palveluiden ostomahdollisuus auton noudon yhteydessä	2,73
Vuokraukseen liittyvien dokumenttien käännösversiot omalle kielelleni (mm. lisätuotehinalista, vuokraehdot, vuokrasopimus, auton käyttömanuaalit)	3,3
Esimerkkien kautta havainnollistetut vahinkotapaukset ja niiden kustannukset	3,11

Alla on havainnollistettu (taulukko 7) vastausten painotuksia koskien tietomateriaalien tärkeyttä. Vastaajat pitivät tärkeänä, että heille olisi tarjolla tietoa leirintäalueista ja yleisestä matkustamisesta yhdessä liikennesääntöjen kanssa. He myös kokevat internetin käy-



tön oleelliseksi lomansa aikana. Vastaajat eivät kuitenkaan arvioineet lisämaksusta saatavaa navigaattoria suhteessa oman puhelimen tarjoamaan navigointiin kovinkaan tärkeäksi itselleen. Myöskään vuokratoimipisteen tarjoamia esitteitä matkailunähtävyyksistä ei arvostettu erityisen tärkeäksi.

TAULUKKO 7. Painotukset koskien tietomateriaalien tärkeyttä matkailuautolomien yhteydessä

<b>Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien matkailunähtävyyksiä kohdemaassa</b>	2,73
<b>Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien leirintäalueita kohdemaassa</b>	3,23
<b>Tietopaketti koskien yleisimpiä liikennesääntöjä ja -merkkejä sekä ajamista kohdemaassa</b>	3,23
<b>Auton käyttöopas paperisena versiona autossa (vs. vain digitaalisena esim. saatavilla omaan älypuheliimeen tai tablet -tietokoneeseen)</b>	2,98
<b>Auton käyttöopas sinun omalla äidinkielelläsi (vs. vain englanninkielinen versio)</b>	2,91
<b>Autovuokraamon tarjoama navigaattori lisämaksusta (vs. oman älypuhelimien navigointisovellus)</b>	2,64
<b>Internetiin pääsy ulkomailla matkailuautoloman aikana</b>	3,32

### 6.3 Havainnoinnin kautta saadut tulokset

Tutkimuksen aikana toteutettiin kenttähavainnointia niin fyysisesti toimipisteissä käymällä kuin muun muassa erilaisten asiakas- ja työntekijäkyselyiden kautta. Havainnoinnin kautta saatiin esiin useita keskeisiä huomioita, joilla on selkeää vaikutusta myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Havainnointia toteutettiin kohteissa sekä auditointikaavaketta seuraten, että tilannekohtaisten havaintoja tehden. Auditointikaavake on virallinen, ketjun sisäinen dokumentti eikä siitä ole liitettä tässä työssä, koska se on konseptiomaisuutta ja sitä kautta salassa pidettävää materiaalia.

Havainnoinnissa oli keskeisessä roolissa ketjun konseptin yhdenmukaisuus kohteissa. Havainnoinnin kautta saatujen tulosten myötä parhaiten onnistuttiin ystävällisen palvelun tuottamisessa ja asiakkaat saivat erinomaisessa kunnossa olevia ja siistejä autoja. Henkilöstö oli motivoitunut tuottamaan ensiluokkaista palvelua ja ketjun haluama konsepti toteutui verrattain erinomaisesti. Henkilöstön ketjun ohjeistusten mukainen pukeutuminen asiakaspalvelutilanteissa toteutui muutamaa pientä poikkeusta lukuun ottamatta todella hyvin. Toimipisteiden konseptin mukaisessa ilmeessä oli muutamia huomautettavia seikoja, mutta kokonaisuudessaan tämä seurasi hyvin konseptin mukaista linjaa.

Havainnoinnin kautta havaitut epäkohdat liittyivät pääosiin pieniin asioihin palvelun sisällä. Eräässä kohteessa asiakaspalvelua toteuttaneella henkilöllä ei ollut täyttä osaamista auton omavastuutason kertomisessa asiakkaalle. Tässä kohtaa olisi ollut mahdollisuus sekä tehdä mahdollisesti lisämyyntiä omavastuun pienennyksen kautta sekä kertoa asiakkaalle kattavammin mahdollisista riskeistä ajoneuvovahinkoihin liittyen. Toisessa kohteessa henkilöstö oli luonut oman lisädokumentin palvelupolkuun ilman tähän lupaa ketjulta kysymättä. Yhdessä ketjun kohteista havaittiin henkilöstön vajavainen toiminta asiakaspalautteiden keräämisessä. Asiakastietokone oli kosketusnäytöllinen pöytäkonemalli, jotka kaksi eri asiakasta kävivät kokeilemassa, mutta eivät osanneet aloittaa kyselyyn vastaamista johtuen tietokoneen käytöstä. Lisäksi asiakaspalvelija ei ohjannut asiakasta tekemään vastausta vaan kertoivat asiakkaalle mahdollisuudesta täyttää kysely. Erään uuden toimipisteen kohdalla havaittiin keskeinen virhe, sillä toiminta oli alkanut ennen kuin kohteeseen oli saatu internetyhteys. Tästä syystä vuokratokumenttien täyttämässä oli kriittinen ongelma, joka saattoi sekä toimipisteen, että asiakkaan merkittävään riskitilaan. Seuraavan toimipisteen kohdalla ongelmana oli puuttuvat tikapuut, joiden avulla asiakas voi tarkistaa auton katon kunnon. Jälleen toimipiste asetti erityisesti itsensä riskiasemaan, jos asiakas olisi aiheuttanut auton kattoon vahingon.

Työympäristöllä on selkeä vaikutus työntekijöihin. Puutteellisella työympäristöllä, huonolla työntekijöiden perehdyttämisellä sekä siihen yhdistetyllä heikolla henkilöstöjohtamisella on havaittu olevan yhteys myös asiakaskokemukseen. Tutkimuksen aikana erään toimipisteen kohdalla kohtasivat kaikki kolme edellä mainittua epäkohtaa. Tästä oli seurauksena alkuvaiheen heikko asiakastytyväisyystaso. Kyseisen toimipisteen kohdalla epäkohtiin pyrittiin ketjujohdon toimesta antamaan työkaluja toimipistevastaaville, jotta työntekijä- sekä asiakastytyväisyys saatiin nousemaan. Tämä konkreettinen esimerkki osoitti tärkeyden kausityöntekijöiden huolehtimisesta alusta alkaen, jotta he kokevat olevansa arvostettuja työntekijöitä ja, että heidän työssä oppimiseensa panostetaan.

Ketju kerää myös työntekijöiltä kausikyselyn muodossa palautteen ja kehitysideat niin päivittäistason kuin myös ketjutason toiminnan kehittämiseen. Palautteiden kautta tämän toimialan haasteina nähdään toimipisteen kiire, joka heijastuu niin managereiden aikaan uusien työntekijöiden kouluttamiselle, viikkopalavereiden pitämiseen kauden aikana kuin myös työssä jaksamiseen. Työntekijät kaipaavat myös enemmän palautetta esimiehiltään.

Kyselyiden kautta on havaittu puutteita sekä kannustavat, että rakentavan palautteenantokulttuurissa esimiehiltä alaisille. Selkeinä onnistumisina kyselyn perusteella on ollut esimiesten sosiaaliset taidot alaistensa kanssa toimimiseen. Työntekijät ovat pääsääntöisesti kokeneet, että ketjun palvelukonsepti on asiakasystävällinen ja palvelee tarkoitustaan erinomaisesti.

Asiakaspalautteiden kohdalla keskeisimmät haasteet liittyivät pieniin tavarakohtaisiin puutteisiin autojen luvatuista keittiövarusteista, jotka kuuluvat auton varustelulupaukseen. Näin ollen henkilö, joka oli tästä vastuussa ei ollut toiminut ohjeistuksen mukaisesti. Tiettyjä haasteita liittyi asiakkaiden noutopalveluun, jossa asiakasta ei ollut saanut palvelua haluamanaan ajankohtana. Tähän oli tosin vastuussa palvelun jälleenmyyjä, joka ei ollut tuottanut joko asiakkaalle tai ketjulle oikeaa tietoa liittyen asiakkaan saapumisaikaan tai noutopaikkaan. Joissakin tapauksissa asiakas oli myös saanut jälleenmyyjältä väärää informaatiota vuokra-ajoneuvosta, joka purkautui asiakkaan turhautumisena vuokratuimipisteessä.

Yhtenä havainnoinnin kohteena oli asiakasreklamaatioiden käsittelyn seuraaminen. Asiakasreklamaatioiden hoitamiseen on ketjulla sisäiset ohjeet, joissa yksittäisen vuokratapahtuman asiakasreklamaatio pyritään hoitamaan sen toimipisteen puolesta, jossa asiakas on asioinut. Kohteella on paras tieto asiakkaan kokemuksesta ja näin tehokkuuden kannalta on järkevintä kohdentaa asian hoitaminen tälle toimipisteelle. Suurimpana haasteena asiakasreklamaatioiden hoitamisessa havaittiin vastausnopeus. Asiakasreklamaatiot tulee hoitaa viipymättä ja mikäli asian loppuun saattaminen kestää, on asiakkaalle tästä informoitava. Erään toimipisteen kohdalla oli jatkuvia vaikeuksia vastata asiakasreklamaatioihin riittävän nopeasti. Tästä aiheutui konkreettisia negatiivisia vaikutuksia aina ketjulle asti. Useassa tapauksessa ketjun tuotteen jälleenmyyjät olivat osallisia reklamaatiotapauksissa, koska asiakas oli kohdistanut reklamaation ensisijaisesti heille. Näin ollen, kun mukana reklamaatioketjussa on ketjulle tärkeä kolmasosapuoli tulisi kaikki reklamaatiotapaukset hoitaa nopeasti ja ammattitaitoisesti. Joissakin tapauksissa havaittiin tiettyjä puutteita soveliaassa reklamaatioiden vastaustavassa. Vastauksen saaja ei aina saanut välttämättä ammattimaisinta mahdollista vastausta ketjun toimipisteeltä.

## 7 POHDINTAA

### 7.1 Ketjuohjauksen merkitys konseptin kehittämisessä ja toteutumisessa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palvelupolun osa-alueiden merkitystä palvelun ja asiakkaan näkökulmasta, jotta franchising-ketjun palvelukonseptiin saataisiin uusia ajatuksia ja selvennettäisiin eri osa-alueiden painotuksia asiakkaan näkökulmasta. Työn tavoitteena oli tuottaa palvelupolkuun uusia elementtejä. Muina tavoitteina olivat palvelukonseptin johtamisen kehittäminen, tärkeiden elementtien nostaminen yrittäjien kouluttamisessa, hahmottaa syy-seuraussuhteita palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä tuottaa näkökulmia toimipisteiden koulutuksiin.

Ketjun kasvun kannalta on tärkeää toiminnan laajentaminen uusiin kohteisiin ja paikallismarkkinoihin. Hukka (2005, 160–161) toteaa konseptin kehittämisen vastuun olevan franchisingantajalla ja korostaa kokeilujen merkitystä konseptin kehittämisessä. Tutkimuksen ketjulla on tähän erinomaiset edellytykset, sillä ketjun vielä itse hallinnoimien toimipisteiden vuokramäärät ovat isot. Tämä mahdollistaa monet konseptin kehitystä tukevat kokeilut, jotka onnistuessaan voidaan helposti jalkauttaa koko ketjun tasolle. Esimerkkeinä voidaan mainita esimerkiksi asiakkaille tarjottavat lisätuote testaukset ja erityyppiset myyntiin liittyvät kokeilut.

Aloittava yrittäjä on usein tilanteessa, jossa tämän talous voi olla hyvinkin tiukalla. Tästä syystä hänen talouden suunnittelu on erityisen tärkeää. Toimittaessa franchising-ketjussa tulee siinä noudattaa hyvin tarkasti ketjun määrittämää konseptia. Ketjun asettamat ehdot ja vaateet esimerkiksi toimipisteen ulkoasua kohtaan voivat tulla joillekin yrittäjille yllätyksenä, mihin ei olla valmistauduttu tarpeeksi hyvin etukäteen. Ketjun johdolle tämän tyyppiset tilanteet ovat haastavia, sillä yrittäjän tulisi konseptin mukaisesti noudattaa ketjun antamia ohjeita. Toisaalta taas tunnetusti porkkana puree paremmin motivaattorina kuin keppi. Tutkimuksen kohteena olevan ketjun johdon kannalta haastavimpia tilanteita ovat nimenomaan aloittavan yrittäjän kohtaamat haasteet. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille, on asiakaskokemuksen luomisessa ketjun brändi ja siihen liittyvät elementit olennaisessa asemassa, jolloin ketjun tulee pitää kiinni kaikkien yksiköiden osalta konseptin visuaalisten elementtien esille panosta ohjeistusten mukaisesti.

Tutkimuksen aikana havainnoitiin lisäksi, että tiettyjen uusien yrittäjien kohdalla on haasteita osata peruslainalaisuuksia liittyen asiakaspalveluun. Osansa vaikuttaa heidän kulttuurinsa, joka saattaa poiketa Pohjoismaalaisesta ajattelutavasta hoitaa asiakaspalvelua ja toisaalta taas aiempi kokemus, joka on ollut myyntityöpainotteinen kuin puhtaasti palvelu- ja asiakaskokemus ajattelutapaa tukeva. Näin ollen ketjun tulee painottaa näitä asioita uusien yrittäjien kouluttamisessa. On kuitenkin uhkakuvana, että mikäli yrittäjä ei omaksu palvelukonseptia ja tuottaa sen vain osittain, niin asiakaskokemus ei tuota haluttua lisäarvoa asiakkaalle.

Matkailuautolomatuote joka toteutetaan konseptia noudattaen asettaa ketjun johdolle haasteen konseptin tasalaatuisen toteutumisen suhteen. Ketju markkinoi tuotetta tasalaatuisena riippumatta vuokrakohteesta, josta asiakas auton noutaa. Havainnointi on osoittanut uusien toimijoiden ketjuun mukaan tulon luovan haasteen ketjun johdolle. Ketjun johdon on kyettävä ohjaamaan uusi toimija seuraamaan ketjun palvelukonseptia sen asettamat laatuksiteerit huomioden. Osalla uusista toimijoista voi olla taustalla aiempaa kokemusta matkailuautojen vuokraustoiminnasta. Tällä on sekä hyviä, että huonoja vaikutuksia. Hyvänä nähdään tämän kokemus siitä, mitä kaikkea liittyy vuokra-asiakkaiden kanssa toimimiseen ja heidän kykyynsä käsitellä vuokrakokonaisuutta. Haasteena nähdään sen sijaan pitäytyminen omassa vanhassa toimintamallissa, joka voi osiltaan poiketa suurestikin ketjun haluamasta tavasta viedä palveluprosessi läpi. Tätä kautta asiakaskokemus ei todennäköisesti toteudu ketjun haluamalla tavalla.

## **7.2 Palvelupolun merkitys asiakaskokemuksen tuottamisen välineenä**

Ketju markkinoi itseään johtavana matkailuautolomien tuottajana. Tämä tarkoittaa myös jatkuvaa käytännön toiminnan kehittämistä. Yhtenä tärkeänä kokonaisuutena voidaan mainita asiakkaalle näkyvä palvelupolku ja sen eri osat. Näiden palvelun kontaktipisteiden kautta ketjun palveluprosessin tulisi kyetä tuottamaan lisäarvoa, jota asiakas ei saa kilpailijoilta. Tämän opinnäytetyön yksi tarkoitus oli selvittää palvelupolun osa-alueiden merkitystä asiakkaalle ja tuottaa kehitysideoita palvelukonseptin kehittämiseen. Tutkimusosiossa saatiin esiin sen tutkimusjoukolle tärkeitä elementtejä matkailuautoloman kokonaisuuteen. Näitä asioita on osittain jo jalkautettu toimintaan. Ketjun tulee aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia kehittää palvelupolkua ja löytää parhaat keinot saada nämä toimimaan käytännössä osana ketjun jokaisen toimipisteen palveluprosessia.

Alkukartoitukseen rakennettu haastattelurunko osoittautui erinomaiseksi myyntityökaluksi, jota kannattaa ehdottomasti hyödyntää jatkossa kyseisen tyyppisillä messuilla ja vastaavissa tapahtumissa. Havaittiin, että kysymysten kautta tapahtuvan juttelutuokion tarjoavan erimaisen tavan markkinoida ketjun tuotetta ja palvelukonseptia asiakkaille. Jokaisessa kohtaamisessa onnistuttiin saamaan vastaajat kertomaan matkailuautolomaan ja palveluprosessiin liittyviä asioita, jotka mietittivät heitä ja jotka mahdollisesti alitajuntaisesti ohjaavat heitä olemaan varaamatta matkailuautolomaa. Oli todella silmiä avaavaa ja palkitsevaa kyetä kertomaan asiakkaille, että ketjun tuotteesta ja palveluprosessissa on huomioitu asiakkaita mietityttävät seikat lähes poikkeuksetta. Tämän tyyppisen lähestymistavan kautta havaittiin usean alkukartoitukseen osallistuneen henkilön kiinnostuvat matkailuautotuotteesta eri tavalla, kun heidän mielessään olleisiin epävarmuustekijöihin oli löydetty ratkaisut. Tutkimuksen kautta havaittiin, että kysymysten kautta tapahtuva asiakaskohtaaminen toimii paremmin kuin, että asiakkaalle yksipuolisesti annettaisiin informaatioita matkailuautolomasta ilman tämän mahdollisia epävarmuustekijöitä huomiomatta.

Alkukartoituksen kautta nousi esille vastaajien kommenttien kautta heidän pohdintansa yleisesti matkustamisesta matkailuautolla ulkomailla. Moni vastaaja havahtui pohtimaan, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon liikuttaessa matkailuautolla osittain vieraassa maassa, jossa auton parkkeeraukseen, käytettäviin teihin ja ajokulttuuriin saattaa liittyä vieraita käytäntöjä. Tässä on ketjun toimipisteillä keskeinen rooli onnistua tarjoamaan asiakkaille riittävä käytännön läheinen informaatiopaketti, jotta asiakas voi lähteä matkailuautolla liikkeelle luottavaisin mielin. Ketjun näkökulmasta tulee rakentaa tähän soveltuva informaatiopohja, johon kerätään toimipisteiltä kyseistä maata tai kohdetta palveleva sisältö.

Kyselyyn vastaajat kokivat, että he näkevät tärkeäksi palvelupolun alkavan informaation kautta jo ennen kohteeseen saapumista. Vastaajat kokevat myös tärkeäksi mahdollisuuden auton noutamiseen ja palautukseen viikonloppuisin. Kyselyn vastausten perusteella on havaittavissa, että vaikka digitalisaatio on kehittynyt ja mahdollistaa monen tyyppisiä informaation jakamisen malleja niin kuitenkin muun muassa paperiset auton käyttömanuaalit koetaan tärkeiksi.

Palvelussa tulee kyetä toimimaan ottaen huomioon asiakkaan aiemman kokemuksen matkailuautoista. Auton esittelyssä on tärkeää painottaa tärkeimpiä asioita ja ymmärtää asiakasta erityisesti, jos tämä on ensikertalainen matkailuauton kanssa. Asiakaspalvelijan tulee olla pitkäjänteinen ja ystävällinen. Asiakkaat selvästi arvostavat enemmän perusteellista luovutusprosessia kuin nopeaa ja pintapuolista auton esittelyä. Tätä asiaa on oleellista painottaa ketjun toimipisteiden koulutusvaiheessa.

Kysymykseen koskien maksutonta kuljetuspalvelua vuokratoimipisteen ja lentoaseman välillä saatiin verrattain yllättävä havainto. Vastaajista 14 % valitsi vaihtoehdon ”Ei kovinkaan tärkeää minulle” ja 39 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jossain määrin tärkeää minulle”. Hypoteettisesti ajateltuna tähän olisi odotettu selkeää painotusta ”hyvin tärkeää minulle” vaihtoehtoon. Nyt tämä vaihtoehto sai alle puolet vastaajista, vaikka kysymyksessä oli määriteltynä vuokratoimipisteen sijainti lentoaseman alueen ulkopuolella. Olisi mielenkiintoista tietää olisiko painotus ollut vastaavanlainen, mikäli kysely olisi tuotettu palvelupolun läpikäyneille asiakkaille.

Asiakkaalle kohteessa annettavan informaation tulisi olla mahdollisimman hyvin tuotettu eri kielille. Tämä tarjoaisi selvästi asiakastyytyvää ja loisi asiakkaille varmemman tunteen siitä, että he varmasti ymmärtäisivät muun muassa vuokraehtoihin ja vakuutuksiin liittyvät asiat. Toimittaessa franchising-ketjun sisällä on iso osa edellä mainittuihin sisältöihin liittyvistä asioista pitkälti samoja. Näin ollen ketjun johdon on mahdollista tuottaa kaikki tarvittavat dokumentit eri kieliversioina, jolloin vaikkapa suomalainen asiakas vuokratessaan matkailuauton Espanjasta voi tutustua paikallisessa vuokraamossa tarjottaviin vuokraliitännäisiin dokumentteihin oman kielisten versioiden kautta. Näin toimittaessa voidaan saavuttaa merkittävää luottoa asiakkaan näkökulmasta, jolloin hän kokee olonsa varmemmaksi asioiden ymmärtämisen ja sisäistämisen suhteen. Tämä helpottaa myös vuokratoimipistettä erityisesti, jos asiakkaalla on muutoin heikko kielitaito.

Ketjun johdon näkökulmasta on tärkeää valvoa ja ohjata ketjun yksiköiden toimintaa. Tätä voidaan toteuttaa monella eri tavoin. Asiakaspalautteiden aktiivinen seuraaminen antaa osviittaa siitä, miten toimipiste suoriutuu prosesseista asiakkaan näkökulmasta. Ketju saa osittain myyntitoimistonsa kautta asiakkaiden jättämiä reklamaatioita, joten sitä kautta pystytään havaitsemaan, jos jokin toimipiste saa muita enemmän reklamaatioita tai mikäli yksikön reklamaatiot koskevat jatkuvasti samoja asioita. Ketjujohdon tuleekin

puuttua näihin mahdollisimman hyvissä ajoin ja yhdessä yksikön esimiesten kanssa löytää tapa, jolla havaittuihin epäkohtiin löydetään mahdollisimman nopeat ratkaisut. Reklamaatioiden välinpitämättömällä hoitamisella on vaikutusta niin kyseisen toimipisteen omaan toimintaan, mutta myös isommalla otoksella koko ketjun toimipisteiden maineeseen. Ketjun markkinoi toimintaansa tasalaatuisena ja mikäli jokin toimipiste tuottaa jatkuvasti muita heikompaa laatua ja saa huonoja asiakasarvioita, on tämä tieto nopeasti levinnyt laajalle internetin välityksellä. Internetin lisäksi ketjun tuotetta myyvä laajajälleenmyyjä verkosto kantaa huolta omista asiakkaistaan. Mikäli he kokevat, että jokin toimipiste ei kykene toteuttamaan ketjun palvelulupausta on selvää, että tällä on ensin vaikutusta kyseisen kohteen myyntiin ja edelleen, jos ketju ei saa oikaistua tapahtunutta niin riskinä on jälleenmyyjän siirtyminen myymään ensisijaisesti kilpailevaa palveluntuottajaa.

Ketju kerää myös palautetta kohteiden työntekijöiltä. Heille kohdistettavien kyselyiden pohjalta pystytään havaitsemaan yllättävän paljon asioita yksikön toiminnasta. Näiden palautteiden perusteella on mahdollista havaita riskitekijöitä, joilla on vaikutusta myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ketjun yrittäjät johtavat omia työntekijöitään konseptin toteuttamisen suhteen. Onkin tärkeää, että yrittäjät ovat sitoutuneita konseptin oikeaan toteutumiseen ja paikallistason toiminnan valvontaan. Yrittäjien ja kohdepäällikköiden tulisi olla motivoituneita kouluttamaan henkilöstönsä huomioimaan asiakaskokemukseen vaikuttavat asiat. Ketjun tulee taas vastaavasti tuottaa riittävät tukimateriaalit ja koulutukset, jotta kohdevastaavat saavat riittävät työkalut paikalliskoulutuksen toteuttamiseksi.

Tutkimuksen arvioinnissa käytetään tunnetusti kahta termiä reliabelius ja validius. Reliabelius on mittaustulosten toistettavuutta, jota selitetään sen kyvyllä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia. Validius tarkoittaa vastaavasti tutkimuksen pätevyyttä, toisin sanottuna tutkimusmenetelmän kysyä mitata juurikin aiottua asiaa (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa havaittiin kyselyssä muutaman kysymyksen kohdalla mahdollisia haasteita sen suhteen, että vastaaja ei ollut välttämättä ymmärtänyt täysin mitä kysyttiin. Tutkimuksen reliabiliteetin suhteen muutaman kysymyksen kohdalla kysymysten vastauksissa ei tullut suurta hajontaa tai painotus oli neutraalien vastausvaihtoehtojen kohdalla. Näin ollen näistä vastauksista ei olisi voitu tehdä suoria yksioikoisia johtopäätöksiä tietyn asian puolesta tai vastaan. On kuitenkin oletettavaa, että vaikka vastaajajoukko olisi



ollut suurempi niin vastaukset olisivat silti jakautuneet kokonaisvaltaisesti vastaavan tyyppisesti.

### 7.3 Mitä on toteutettu tutkimuksen pohjalta

Tekijän yhtenä tavoitteena oli saada aikaan konkreettisia elementtejä niin palvelupolkuun kuin koulutukselliseen näkökulmaan. Tämän opinnäytetyöprojektin aikana on viety jo tiettyjä osakokonaisuuksia ketjun käytännön toimintaan.

Koulutuksella on keskeinen merkitys siinä, miten ketjun toimipisteet suoriutuvat konseptin palveluprosessiin liittyvistä toiminnoista. Ketju tarjoaa enenemissä määrin erityyppisiä tukikoulutuksia toimipisteille. Lähes kaikilla toimipisteillä on kausihenkilökuntaa tasoittamassa työmäärää ja isolla osalla toimipisteistä kausityöntekijät ovat ne, jotka hoitavat asiakaspalvelun. Kausityöntekijät ovat myös ketjun näkökulmasta tärkeä sidosryhmä ja heidät voidaan nähdä ketjun kasvoina asiakaskunnalle. Ketju panostaa kausityöntekijöiden kouluttamiseen yhdessä toimipisteiden vetäjien kanssa organisoimalla kausikoulutukset kohteissa, jotka on suunnattu toimipisteiden esimiehille, kuin myös erityisesti asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville henkilöille. Ketju on kehittänyt toiminnassaan myös esimiesten koulutusta, jotta nämä onnistuisivat entistä paremmin ja organisoidusti uusien henkilöiden koulutuksessa. Näidenkin koulutusten sisältöä kehitetään vuosittain ja tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman kokonaisvaltaiset koulutuskokonaisuudet, jotka luovat erinomaisen pohjan työntekijöille palvella osaavasti asiakkaita ketjun luoman konseptin mukaisesti.

Henkilökuntakyselyjen kautta on kerätty palautetta ja kehitysideoita ketjun toimipisteiden työntekijöiltä. Näistä palautteista on kerätty yhteenvetoa, joka on sitten tuotettu yrittäjien ja toimipistevetäjien tietoisuuteen. Näiden palautteiden kautta on tavoitteena saada toimipisteet huomioimaan toiminnassaan mahdolliset puutteet ja parantamaan toimintaansa jatkossa näiden asioiden osalta. Henkilökuntakyselyt kausityöntekijöille toteutetaan kahdesti vuodessa. Ensimmäiseen kyselyyn vastataan, kun työntekijä on työskennellyt noin 3-4 viikkoa ja toiseen vastataan työsuhteen lopussa. Ensimmäisessä kyselyssä kerätään palaute liittyen rekrytointiprosessiin, koulutusosioon ja ensimmäisiin työviikkoihin.

Näiden palautteiden pohjalta pyritään kehittämään uuden työntekijän polkua kohti osaa-  
vaa ja ammattimaista matkailuautolomatuotteen asiakaspalvelijan roolia. Toinen kysely,  
joka kerätään työsuhteen lopussa, on sisällöltään kattavampi. Siinä vastaajaa pyydetään  
arvioimaan laajasti ketjun toimintaa, prosesseja, asiakasnäkökulmaa, mutta myös vastaa-  
jan oman toimipisteen toimintaa aina esimiestyöskentelystä tiloihin ja laitteisiin. Työnte-  
kijäkyselyiden kautta ketjun johto saa myös tärkeää tietoa, mikäli jollakin toimipisteellä  
ei ole henkilökuntatyytyväisyys hyvällä tasolla. Ketju voi tässä tapauksessa auttaa tämän  
toimipisteen vetäjiä niissä asioissa, jotka on havaittu kehittämiskohteiksi. Kyselyiden  
kautta ketju myös pyrkii osoittamaan työntekijöille, että sitä kiinnostaa heidän työhyvin-  
vointinsa, mutta myös näkemys tuoda kehitysideoita esille koskien ketjun prosesseja koh-  
taan.

Asiakaspalautekyselyä on uudistettu kysymysten osalta kaudelle 2018. Kyselyn käyt-  
töönotto tapahtuu 1.1.2018, jonka jälkeen asiakaspalautteet ohjautuvat uuteen järjestel-  
mään. Kyselyn rakennusvaiheessa on hyödynnetty Brown (1999, 75–77) mainitsemaa  
asiakkaan ääni -periaatetta, jossa pyritään hakemaan laajempaa selitystä siihen, miksi tyy-  
tymätön asiakas ei ole tyytyväinen palveluun tai sen osa-alueeseen. Käytännössä tätä on  
sovellettu kyselyssä niin, että jokaisen kvantitatiivisen kysymyksen perässä on teksti-  
kenttä, johon asiakasta pyydetään lisäämään kommenttinsa, jos hän kokee, että kyseisen  
kysymyksen aiheeseen liittyi parannustarvetta. Tämän tavoitteena on saada tietoon myös  
syitä mikä on mahdollisen heikon kysymyksen keskiarvon takana. Kysely on rakennettu  
uuden palveluntarjoajan järjestelmään, joka myös mahdollistaa kyselyn vastausten jaon  
helpommin toimipisteille. Tämän uskotaan tarjoavan kohteille suuremman kiinnostuksen  
asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten seurantaan oman kohteen osalta reaaliaikaisesti.  
Asiakkaan loman lopussa kerättävä palaute keskittyy jatkossa keräämään palautteen koh-  
dentuen asiakkaan läpi käymään palvelupolkuun, palvelun kontaktipisteisiin sekä luon-  
nollisesti autoon ja sen varusteluun liitännäisiin kysymyksiin.

Kaikkia kysymyksiä ei olla uudistettu, jotta säilyy tietty vertailtavuus aiemmin kerättyi-  
hin palautteisiin. Aiemmin muiden kuin tekstikysymysten vastausten skaala oli 1-5, joista  
viisi oli paras ja yksi oli heikoin. Uuden kyselyn kautta vastasten skaala on 1-10, jolloin  
oletettavasti saadaan kohteiden välille selkeämpää jakoa. Uudistetun asiakastyytyväi-  
syyskyselyn ja sen rakenteen avulla voidaan kehittää ketjun palvelukonseptia ja ketjun  
toimipisteillä on nopeampi reagointivalmius oman kohteen kyselyn vastausten perus-  
teella kehittää omia prosesseja. Tällä uudistuksella on pyritty myös palvelemaan entistä

paremmin Johnsonin (1998) määrittelemää asiakassuuntautuneisuuden kolmea päämäärää. Nämä kolme askelta ovat asiakastiedon kerääminen, -tiedon jakaminen sekä tiedon pohjalta tapahtuva tarvittavien parannustoimenpisteiden käytäntöön panto (Johnson 1998, 2). Sikäli kun kohteilla on välitön pääsy omiin asiakaspalautteisiinsa, on heillä myös mahdollisuus tehdä nopeammin tarvittavia palvelun laadun parannustoimenpiteitä.

Ketjun palvelukonseptiin tuo tuotu joitakin lisäominaisuuksia, jotka on liitetty mukaan palvelutuokioihin. Ketjun toimipisteille ja näiden yrittäjille on painotettu tärkeyttä opastaa asiakkaita aiempaa enemmän kertomalla matkustamisesta matkailuautolla kohdemaassa. Toimipisteiden perusvalikoimaan tulee kuulua perusvalikoima esitteitä, joiden paino tulee olla matkailuautolomaa tukevissa materiaaleissa. Ketju on jo aiemminkin tarjonnut vuokra-auton vakuutusten omavastuutasoihin liittyvän informaation useana eri kielivaihtoehtona. Nyt on kuitenkin alettu tuottamaan entistä useampaa materiaalia eri kielivaihtoehtoina. Kuten tutkimusosuus osoitti, on asiakkaille autovuokran yhteydessä tärkeää saada mahdollisimman paljon informaatioita omalla kielellään. Tällä luodaan asiakkaalle luottavainen pohja matkalle lähtöön, kun hän voi olla vakuuttunut, että ymmärtää saadun informaation. Tämän kautta asiakas saa myös lisäarvoa, jota hän ei välttämättä olisi osannut odottaa etukäteen. Ketjulle tämä tuo positiivista mainetta ja mahdollisia uusia suosittelemia erityisesti, jos omalla kielellä saatu informaatio tuo asiakkaalle selkeyden asiaan, joka olisi muuten ollut hänelle epäselvä ja pahimmassa tapauksessa aiheuttanut taloudellisen menetyksen.

Johtaminen on haastavaa globaaleissa yhtiöissä, joissa monikansalliset tiimit ja kulttuurit sijoittuvat eripuolille maailmaa. Tämä luo haasteita ja paineita esimiehille ja vaikka teknologia mahdollistaa erityyppiset kommunikaation mahdollisuudet ei virtuaalinen läsnäolo kuitenkaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota (Aalto-yliopisto, 2016). Ketjun toimipisteiden johtamisessa on havaittu saman tyyppisiä haasteita. Vaikutus mahdollisuudet yrittäjien kanssa käytävään yhteistyöhön ovat selvästi tuottoisammat fyysisten kohtaamisten kautta. Samoin asiakaspalvelutiimien ohjaaminen paikan päällä tuottaa paljon paremmat tulokset kuin esimerkiksi sähköpostin tai sähköisten operatiivisten manuaalien kautta toiminnan ohjeistaminen. Tästä syystä on koettu tärkeäksi säännölliset vierailut toimipisteissä, jotta toimintaa kyetään näkemään paikan päällä.

Ketju on aloittanut konsepti-auditoinnit kohteissa vuonna 2017. Näiden kautta arvioidaan vuosittain kohteiden ja konseptin yhdenmukaisuus niin visuaalisen ilmeen, prosessien,

kaluston, varusteiden kuin henkilöstön osaamisen kautta. Tämä tukitoiminto on nähty oleelliseksi ketjun valvontatyökaluksi, mutta myös ketjun yrittäjien toimintaa ohjaavaksi tukitoimenpiteeksi. Auditointikaavaketta ei ole liitetä tässä työssä, koska se on konseptiomaisuutta ja sitä kautta salassa pidettävää materiaalia.

#### **7.4 Ideat ketjun asiakaskokemuksen valvontaan ja kehittämiseen jatkossa**

Uuden asiakastyytyväisyyskyselyn kautta on mahdollisuus rakentaa kysymysten vastauksille hyväksytyt raja-arvot vastausten lukumäärässä suhteessa toteutettuihin vuokrauksiin. Lisäksi myös kysymysten vastauksille voitaisiin asettaa hyväksytyt alarajat. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kuukausi otoksessa tarkastettaisiin toimipisteiden saamat keskiarvot eri kysymyksille. Mikäli jokin toimipiste saisi alle raja-arvon olevan keskiarvon seuraisi tämän kysymyksen sisällön tarkistaminen yhdessä toimipisteen kanssa ja arvioitaisiin mistä raja-arvon alittaminen johtuu. Tämän jälkeen tätä raja-arvoa seurattaisiin seuraavien kuukausien aikana ja arvioitaisiin tehtyjen parannusten vaikutus. Mikäli asiakastyytyväisyydelle asetettaisiin kysymyskohtaiset vastausten hyväksytyt raja-arvot olisi oletettavaa, että tämä motivoisi toimipisteitä tekemään parhaansa suorittavalla tasolla.

Ketju ei ole käyttänyt toiminnassaan vielä niin kutsuttuja mystery shoppereita, jotka ovat laaduntarkastajia. He tarkastavat palvelun tarjoajan määrittelemät asiakohdat ja tekevät tästä raportin yritysjohdolle (Eräsalo 2011, 17). Mystery shoppaajien käyttö olisi hyvä tukikeino ketjun johdolle valvoa palvelun toteutumista. Ketjun toimipisteet ovat etäällä toisistaan ja valvonnan näkökulmasta mystery shoppaajat tuottaisivat hyvää tietoa palvelupolun toteutumisesta ketjun haluamalla tavalla. Matkailuautoloman näkökulmasta mystery shoppaajien käyttöön tuo haastetaan tuote itsessään, joten näitä henkilöitä tulisi pyrkiä löytämään mahdollisesti olemassa olevien asiakkaiden joukosta.

Tutkimustulosten mukaan asiakkaat kokevat tärkeäksi palvelupolun alkamisen jo ennen kohteeseen saapumista. Yksi mahdollinen ratkaisu olisi kehittää modifioitu malli lentoyhtiöiltä tutusta ”Check my trip” -portaalista, jossa asiakas pääsee näkemään ja tietyin rajoituksin muokkaamaan varaustansa ennen kohteeseen saapumista. Tätä kautta asiakas voisi tarkistaa, että hänen vuokraustaan koskeva tieto on ajan tasalla sekä tehdä tarvittavat päivitykset. Tämän kautta olisi mahdollisuus vähentää erityisesti saapumisaikoihin liittyviä virheitä. Tämän tyyppisen palvelun kautta asiakkaat voisivat perehtyä myös ketjun

tuottamien materiaalien kautta kohteeseen, matkustamiseen ja myös itse autoon ja sen ominaisuuksiin jo etukäteen. Tämän kautta asiakkaiden tietous ennen kohteeseen saapumista kasvaisi ja he olisivat valmiimpia matkustamiseen. Olisi hyvin todennäköistä, että tällä olisi positiivinen vaikutus myös asiakastyytyvyyteen.

## **7.5 Jatkotutkimusaihe ja yhteenveto tutkimuksen tekemisestä**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiakaskokemuksen kehittämistä sen kautta, mitä ihmiset jotka eivät ole käyneet ketjun palvelupolkua läpi kokevat oleelliseksi ennen palvelun kohtaamista. Yksi mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi tehdä tutkimus henkilöistä, jotka ovat käyneet läpi ketjun palvelupolun. Tämän tutkimuksen kautta voitaisiin tutkia kuinka nyt palvelupolkuun ja toimintaan liitetyt kokonaisuudet ovat toimineet. Lisäksi olisi hyvä selvittää, onko olemassa vielä elementtejä, joita lisäämällä voitaisiin nostaa asiakaskokemuksen tasoa ketjun palvelun suhteen. Tämä tutkimus voisi olla CEM (Customer Experience Management) –liitännäinen kokonaisuus, jossa fokus olisi todellisessa kokemuksessa. Asiakaskokemus on määritelty tarkoittavan laatu näkökulmaa kaikessa vuorovaikutuksessa, jota yksilö kohtaa liiketoiminnassa, sen tuotteissa ja palvelussa missä tahansa kohtaa tahansa (Watkinson 2013, 15). Tämän tyyppisessä tutkimuksessa olisi mahdollisuus tutkia myös kokonaiskuvassa sitä, miten asiakas on kokenut palvelupolun aina loman varausvaiheesta aina sen loppuun asti. Tutkimuksen kautta olisi mahdollista havaita onko esimerkiksi jälleenmyyjäverkon toiminnassa huomioitavia asioita suhteessa siihen, millaiseksi asiakkaan kokema mielikuva on kokonaisuudessaan muodostunut.

Opinnäytetyön tekeminen asiakaskokemuksen kehittamisestä ja johtamisesta on ollut todella mielenkiintoinen projekti. Olen saanut omaan työkenttääni useita hyviä näkökulmia ja kehitysideoita. Tutkimuksen kaari kesti yli vuoden, jonka aikana on ollut mahdollisuus viedä käytäntöön tutkimuksen kautta havaittuja asioita. Teoreettisen viitekehyksen kautta on tullut esiin paljon tärkeitä elementtejä erityisesti siihen, millä kaikilla asioilla on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksessa onnistuttiin tuottamaan hyvä ja monipuolinen teoreettinen viitekehys palvelun ja asiakaskokemuksen ympärille, josta siirryttiin luontevasti ketjun palvelupolun kehitystä tukevaan kyselyyn. Kyselyn ja alkukartoituksen kautta saatiin hyviä havaintoja ja tuloksia tukemaan palvelupolkuun tärkeitä elementtejä asiakasnäkökulmasta. Tutkimuksen fokus oli henkilöissä, jotka eivät

olleet käyneet läpi ketjun palvelupolkua. Tätä kautta tutkimuksen tulokset palvelevat myös sitä näkökulmaa, mitä ajatuksia ja odotuksia on henkilöillä, jotka saapuvat kohteeseen. Jatkotutkimus aiheena tähän on luonnollisesti asiakaskokemuksen kehittäminen palvelupolun läpikäyneiden asiakkaiden kokemusten perusteella, jolloin voitaisiin myös vertailla, onko etukäteisajatuksilla ja palvelupolun läpikäyneiden kesken jotain merkittäviä näkemys- tai painotuseroja asioiden suhteen.

## LÄHTEET

Aalto-yliopisto. Etäjohtaminen lisää esimiesten työtaakkaa. 2016. Luettu 20.8.2017.  
<http://www.aalto.fi/fi/current/news/2016-09-19/>

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Albanese, P., Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto JTO.

Borgman, M., Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Brown, Stanley A. 1999. Strategic Customer Care: an evolutionary approach to increasing customer value and profitability. Etobicoke: John Wiley & Sons Canada Limited.

DiJulius, J. 2008. What's the Secret To Providing a World Class Customer Experience. New Jersey: Wiley.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Etlehti, 2017. Haaveena matkailuauto? Luettu 20.9.2017. <https://www.etlehti.fi/artikkel/raha/haaveena-matkailuauto-lue-kokeneiden-automatkaajien-vinkit>

European Franchise Federation. Franchising: definition & descriptions. Luettu 8.12.2017.  
<http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>

Franchising. 2017. Tie franchisingyrittäjäksi opas. Luettu 24.9.2017.  
<http://view.24mags.com/mobilev/256c362640851755a17e4fcbb4ac39eb#/page=1>

Grönroos, C. 2007. Service Management & Marketing - Customer Management in Service Competition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Harris, E. 2010. Customer service: a practical approach. USA: Pearson.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikois-kaupassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Johnson, D.M. 1998. Customer Orientation and Market Action. New Jersey: Prentice Hall.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 – Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Laakso, H. 2001. Franchising yrittäjäyys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Leppard, J. & Molyneux, L. 1994. Auditing your customer service. New York: Routledge.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lindgreen, A., Vanhamme, J., Beverland, M.B. 2010. Memorable Customer Experiences – A Research Anthology. Surrey, England : Gower Publishing Limited.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum Media Oy ja tekijät. Viro: Print Best.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Tammerprint Oy.
- Markkanen, Tuula – Riitta 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Nordman – Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Rastor Oy.



- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy.
- Puustinen, A., Rouhiainen, A-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rautiainen, M & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Sandholm, L. 2000. Total quality management. Lund: Studentlitteratur.
- Suomen Franchising Yhdistys. Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt. Luettu 7.12.2017. <https://www.franchising.fi/eettiset-saannot>
- Tekes. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Luettu 22.11.2017. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>
- Turunen, A. 2011. Matkailun liiketoimintaverkosto – franchising verkostoitumisen instrumenttina. Tampere: Juvenes Print.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vopla. 2017. Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu. Luettu 25.9.2017. <http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/tqm/>
- Watkinson, M. 2013. The Ten Principles behind Great Customer Experiences. UK: FT publishing.

## LIITTEET

### Liite 1. Alkukartoitus.

Kerro mielipiteesi seuraaviin matkailuautolomia koskeviin kysymyksiin.

Alkukartoituskysymykset:

1. Miksi ette vuokraisi matkailuautoa?
2. Mikä teitä mietityttää matkailuauton vuokrauksessa eniten?
3. Mikä mietityttää eniten liittyen matkailuautolomaan kotoa kohteeseen lähdettäessä? (luodaan kuvitteellinen tilanne, jossa vastaaja on vuokrannut itselleen matkailuauton ketjun espanjalaisesta toimipisteestä)
4. Kumpi on tärkeämpää teille: matkailuauton nopea saaminen ja tielle lähtö vai perusteellinen luovutusprosessi, johon menee huomattava määrä aikaa?
5. Mihin asioihin kiinnitätte huomiota asiakaspalvelijan toiminnassa ja mikä tärkeää on teille? (kuvitteellinen tilanne, jossa asiakaspalvelija on luovuttamassa teille matkailuautoa)
6. Kuinka oleellista on teille, että vuokraukseen liittyvät dokumentit ja informaatio ovat tarjolla omalla kielellänne?
7. Mitä matkan aikaista tukipalvelua kaipaisitte vuokraamolta matkailuautoloman ajaksi?
8. Mikä on teille tärkeintä vuokraamon toimesta mahdollisten ongelmatilanteiden hoitamisessa matkailuautoloman aikana?

## Liite 2. Kysely koskien matkailuautolomakonseptia

### Kysely koskien matkailuautolomakonseptia

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakoulun Restonomi YAMK, Palvelujen johtamisen koulutusohjelmaan. Opinnäytetyöni aihe on matkailuautoloman asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen franchisingketjussa.

Toivoisin, että teillä olisi hetki aikaa vastata kyselyyni. Kysely löytyy alla olevan linkin kautta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 -10 minuuttia. Toivoisin vastauksenne kyselyyn 27.3.2017 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Jari Häkli

### 1. Olen

- ☐ Nainen  
☐ Mies

### 2. Ikäni

- ☐ 18 - 25 vuotta  
☐ 26 - 35 vuotta  
☐ 36 - 49 vuotta  
☐ 50 - 65 vuotta  
☐ yli 66 vuotta

### 3. Kokemukseni auton vuokrauksesta ja matkailuautolla matkustamisesta? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ Olen joskus vuokrannut henkilöauton  
☐ Olen joskus vuokrannut matkailuauton  
☐ Olen vuokrannut sekä henkilöauton että matkailuauton  
☐ En ole koskaan vuokrannut kumpaakaan edellä mainituista  
☐ Minulla ei ole kokemusta matkailuauton vuokrauksesta, mutta olen matkustanut matkailuautolla  
☐ En ole koskaan vuokrannut matkailuautoa, mutta se on ollut kyllä suunnitteilla

4. Matkailuauton vuokrauksessa minua mietityttää (voit valita halutessasi useamman vaihtoehdon)?

- ☐ Hinta
- ☐ Auton suuri koko tai ajamisen liittyvät asiat
- ☐ Onko ajokorttini riittävä matkailuautolla ajamiseen
- ☐ Auton lisälaitteiden käyttöön liittyvät asiat (vesijärjestelmä, kaasujärjestelmä, lämmitys jne.)
- ☐ Mihin kaikkialle autolla voi matkustaa ja missä voi yöpyä

Jokin syy miksi matkailuautoloma ei huokuttele sinua?

5. Kuvittele tilanne, että olet lähdössä matkailuautolomalle Espanjaan. Mitkä asiat mietittyttävät sinua eniten ennen matkaan lähtöä liittyen vuokratoimipisteen toimintaan mm. auton noudossa, palautuksessa tai tukipalveluissa matkan aikana? Miten autovuokraamo voisi auttaa sinua näiden kysymysten kanssa?

6. Mikä seuraavista on sinulle tärkeintä, kun noudat vuokramatkailuauton?

- ☐ Nopea asiakaspalveluprosessi ja matkaan lähtö. En koe yksityiskohtaista käyttöperehdytystä tärkeäksi
- ☐ Yksityiskohtainen perehdytys matkailuauton käyttöön, vaikka siihen kuluisi aikaa
- ☐ Nopea auton nouto ilman yksityiskohtaista perehdytystä, mutta kattavat käyttöoppaat, joiden avulla voi itseopiskella auton käyttöä matkan aikana
- ☐ Etukäteen saatavat itseopiskelumateriaalit ja hyvin pikainen käyttöperehdytys paikan päällä, mikä mahdollistaa nopean matkaan lähdön

Jokin muu, mikä?

7. Saavut noutamaan matkailuautoa ulkomailla olevasta vuokratoimipisteestä. Valitse KAKSI seuraavista asiakaspalvelijan ominaisuuksista, jotka ovat sinulle tärkeimpiä tässä tilanteessa?

- ☐ Asiakaspalvelija on ystävällinen ja kärsivällinen koko palveluprosessin ajan
- ☐ Asiakaspalvelijan vahva tekninen osaaminen auton laitteista
- ☐ Asiakaspalvelijan kyky kommunikoida sinun äidinkielellä
- ☐ Asiakaspalvelija osaa kertoa kattavasti matkustamisesta ja nähtävyyksistä kohdemaassa
- ☐ Asiakaspalvelijan vahva ammattitaito autoon liittyvistä vakuutusasioista, vahingoista ja asiakkaan vastuusta mahdollisissa vahinkotilanteissa
- ☐ Jokin muu mikä (täsmennä)

8. Millaiset autovuokraamon tarjoamat tukipalvelut toisivat sinulle lisäarvoa matkailuautoloman aikana?

9. Kuvittele, että lähdet matkailuautolomalle ulkomailla olevasta vuokratoimipisteestä. Kuinka tärkeitä sinulle ovat seuraavat asiat?

	Ei ollenkaan tärkeää minulle	Ei kovinkaan tärkeää minulle	Jossain määrin tärkeää minulle	Hyvin tärkeää minulle
Voin noutaa ja/tai palauttaa auton myös viikonloppuisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenpito minun ja vuokratoimipisteen välillä alkaa jo ennen kohteeseen saapumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratoimipisteen palveluajat ovat mahdollisimman joustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etukäteen tarjottava tietopaketti matkustamisesta matkailuautolla kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autovuokraamon tarjoama maksuton asiakaskohtainen kuljetuspalvelu lentoaseman ja vuokratoimipisteen välillä (oletus, että vuokratoimipiste ei sijaitse lentoaseman alueella)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratoimipisteen ulkoasu (piha-alue, sisustus, yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratoimipisteen yleinen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden yhdenmukainen vaatetus, joka edustaa kyseistä brändiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun saaminen äidinkielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokrattava matkailuauto on siivottu ja valmisteltu korkeita laatuvaatimuksia noudattaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuokrahintaan kuuluu laadukas ja kattava keittiövälineistö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kattava lisätuotteiden ja -palveluiden ostomahdollisuus auton noudon yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokraukseen liittyvien dokumenttien käännösversiot omalle kielelleni (mm. lisätuotehinnalista, vuokraehdot, vuokrasopimus, auton käyttömanuaalit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimerkkien kautta havainnollistetut vahinkotapaukset ja niiden kustannukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit täsmentää tähän jokin tietyn kysymyksen vastaustasi

## 10. Kuvittele jälleen tilanne, jossa olet lähdössä matkailuautolomalle ulkomailla olevasta vuokratoimipisteestä. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle?

	Ei ollenkaan tärkeää minulle	Ei kovinkaan tärkeää minulle	Jossain määrin tärkeää minulle	Hyvin tärkeää minulle
Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien matkailunähtävyyksiä kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratoimipisteeltä saatavat esitteet koskien leirintäalueita kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietopaketti koskien yleisimpiä liikennesääntöjä ja -merkkejä sekä ajamista kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auton käyttöopas paperisena versiona autossa (vs. vain digitaalisena esim. saatavilla omaan älypuhelimeen tai tablet-tietokoneeseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auton käyttöopas sinun omalla äidinkielelläsi (vs. vain englanninkielinen versio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autovuokraamon tarjoama navigaattori lisämaksusta (vs. oman älypuhelimien navigointisovellus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetiin pääsy ulkomailla matkailuautoloman aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä vastaukset tästä - kiitos ajastasi









